

”Heillä oli kiinnostusta ja meillä oli ideaa”

—

Kaupungin ja järjestön hankeyhteistyö eroperheiden sosiaalipalveluissa

Silva Tuulia Saulio

Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Yhteiskuntapolitiikka

Maisterintutkielma

Maaliskuu 2019



HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos – Institution – Department	
Tekijä – Författare – Author Silva Tuulia Saulio			
Työn nimi – Arbetets titel – Title "Heillä oli kiinnostusta ja meillä oli ideoita" – Kaupungin ja järjestön hankeyhteistyö eroperheiden sosiaalipalveluissa			
Oppiaine – Läroämne – Subject Yhteiskuntapolitiikka			
Työn laji – Arbetets art – Level Maisterintutkielma		Aika – Datum – Month and year Maaliskuu 2019	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 63+2
Tiivistelmä – Referat – Abstract <p>Kolmannen sektorin asema sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen myllerryksessä on epävarma, ja julkisella sektorilla on vaikeuksia vastata kansalaisten muuttuvaan palveluntarpeeseen. Verkostomainen yhteistyö paikallisella tasolla on yleinen toimintamuoto kuntien ja järjestöjen välillä, ja ratkaisuja palveluiden puutteisiin kehitetään hanketyön avulla. Julkinen ja kolmas sektori ovat toisalta tehneet yhteistyötä sosiaali- ja terveystalveluiden kentällä jo 1970-luvulta alkaen, ja sektoreiden välinen suhde on ollut sekä toisiaan hyödyttävä, että jännitteinen. Palveluiden tilaaja-tuottaja-asetelma ja kilpailutus ovat vaikuttaneet yhteistyömuotoihin ja kolmanteen sektoriin kohdistuviin odotuksiin, mutta kumppanuuteen perustuva yhteistyömalli on yleistymässä.</p> <p>Tutkimuksessa selvitetään, miten yhteistyö rakentuu julkisen ja kolmannen sektorin välille sosiaalialan hanketyössä. Tutkimus on toimeksianto Helsingin kaupungin ja Pienperheyhdistys ry:n yhteistyöhankkeeseen "Vapaaehtoinen lapsen tukena – eroauttamista julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyönä". Hankkeessa vapaaehtoiset tukihenkilöt solmivat tukisuhteen eroperheen lapseen, minkä tarkoituksena on lisätä lapsen hyvinvointia vaikeassa elämäntilanteessa. Hanke toteutetaan vuosina 2017-2019, ja toiminnasta vastaavat hankekoordinaattori ja ohjausryhmä.</p> <p>Tutkimuksen tutkimuskysymyksinä ovat: 1. Mitkä tekijät ovat edistäneet Helsingin kaupungin ja Pienperheyhdistyksen yhteistyötä tässä hankkeessa? 2. Mitkä tekijät ovat olleet yhteistyön estäjinä hankkeessa? 3. Minkälaisia ennakoimattomia asioita hankkeen aikana ilmeni ja miten niihin reagoitiin?</p> <p>Tutkimuksen menetelmä on laadullinen arviointitutkimus ja aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastattelulla. Arviointi suoritettiin hankkeen ollessa käynnissä, ja prosessivaiheen arviointitutkimuksen mukaisesti tutkimus keskittyy hankkeen sisäiseen kehittämiseen, eikä hanketoiminnan tuloksiin. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta hankkeen ohjausryhmän jäsentä Helsingin kaupungilta ja Pienperheyhdistykseltä loka-marraskuussa 2018. Aineiston analyysimenetelmä oli aineistolähtöinen sisällönanalyysi.</p> <p>Analyysin perusteella hankeyhteistyötä edistävät kumppanuusmallin työkäytännöt sekä yhteistyötä kannattavat asenteet. Lisäksi hankekoordinaattorin rooli tiedon välittäjänä ja hankkeen vastuuhenkilönä on olennainen työntekijäresurssi yhteistyön toimivuuden kannalta. Yhteistyötä estävät heikko kommunikaatio, eriävät näkemykset toiminnasta ja käytännölliset haasteet. Ennakoimattomat tekijät liittyivät tiedonkulkuun ja aikaresursseihin, mihin reagoitiin muuttamalla toimintatapoja. Hankkeen osapuolet kokevat yhteistyön molempia hyödyttävinä, sekä yhteistä tavoitetta edistävänä. Yhteistyötä kannattava suhtautuminen sekä kolmannen että julkisen sektorin puolella kertoo luottamuksesta kumppaniin ja yhteistyön merkityksellisyydestä koko yhteiskunnan näkökulmasta. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että sosiaali- ja terveystalveluita kehitetään kansalaisten etu edellä tasavertaisen yhteistyön keinoin.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords kolmas sektori, julkinen sektori, järjestö, kaupunki, hankeprosessi, yhteistyö, sosiaalipalvelut			

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
2 JÄRJESTÖT HYVINVOINTIYHTEISKUNNASSA	5
2.1 KOLMAS SEKTORI JA SOSIAALI- JA TERVEYSJÄRJESTÖT	5
2.2 JULKISEN JA KOLMANNEN SEKTORIN JÄNNITTEINEN SUHDE	7
2.3 VAPAAEHTOISTYÖNTEKIJÄ VERTAISENA JA TUKENA	9
3 YHTEISTYÖTÄ PALVELUJÄRJESTELMÄN SISÄLLÄ.....	12
3.1 SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUT VALTION JA KOLMANNEN SEKTORIN KENTTÄNÄ	12
3.2 YHTEISTYÖTÄ KILPAILUTTAMALLA VAI KUMPPANUUDELLA?	15
3.3 YHTEISHANKKEET KUNNAN JA JÄRJESTÖN VÄLILLÄ	21
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	24
4.1 TUTKIMUKSEN KOHDE	24
4.2 ARVIOINTITUTKIMUKSEN MENETELMÄT	26
4.3 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA AINEISTO.....	29
4.4 ANALYYSILUVUN MENETELMÄT	33
5 KAUPUNGIN JA JÄRJESTÖN YHTEISTYÖ	35
5.1 HANKEPROSESSIN VAIHEET JA ENNAKOIMATTOMAT TEKIJÄT	35
5.2 YHTEISTYÖTÄ EDISTÄVÄT TEKIJÄT	38
5.3 YHTEISTYÖTÄ ESTÄVÄT TEKIJÄT	47
6 POHDINTA	51
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	56
 LÄHTEET.....	58
 LIITTEET	64

1 Johdanto

Suomessa synnyttään palveluyhteiskuntaan. Hyvinvointivaltiomme perustuu tukeen sekä palveluihin, joita tuottavat pääsääntöisesti kunnat, mutta tärkeän lisän luovat yritykset sekä järjestöt. Poliittisilla päätöksillä ratkaistaan useiden sosiaali- ja terveystalveluiden suunta, jota etsitään parhaillaan sosiaali- ja terveydenhuollon (SOTE) uudistuksen myllerryksessä. Sosiaalitalveluiden perustavoitteeksi on vuonna 1968 kirjattu ”kansalaisen kuntoutuminen siten, että hän hallitsee oman elämänsä ja saa ongelmaiseen elämäntilanteeseensa tarvitsemansa avun” (Urponen 1994, 242), ja sama tavoite pätee edelleen tänä päivänä. Kansalaisen elämäntilanteen muutos tai kriisi koskettaa lähipiirin lisäksi laajempaa yhteisöä, sekä muokkaa hyvinvointiyhteiskunnan rakenteita – millä keinoin yhteiskunta pystyy vastamaan yksilön tarpeisiin?

Palveluissa korostuu paikallisuus. Tarjonnan on vastattava kansalaisten kysyntään kuntatasolla, ja kuten Möttönen ja Niemelä (2005, 139) kirjoittavat, ”merkittävimmät hyvinvointipoliittiset ratkaisut tehdään paikallisella tasolla”. Kansainvälinen trendi on siirtymä keskitetystä sosiaaliturvasta kohti hajautuneempaa mallia, mikä mahdollistaa paikallisille toimijoille laajemman autonomisuuden ja vastuun asteen (Evers 2005). Hoiva ja sosiaalinen tuki näyttäytyvät konkreettisimmin lähiyhteisöissä, joissa hyvinvoinnin järjestelmiä rakennetaan (Möttönen & Niemelä 2005). Nykypäivän hyvinvointivaltiossa kuntien velvollisuutena on huolehtia kansalaisen sosiaali- ja terveydenhuollosta tuottamalla palveluita itse, ostopalveluina tai yhteistyöllä. Paikallisia toimijoita kuntien lisäksi ovat myös kolmannen sektorin edustajat, kuten järjestöt, joiden kanssa kunnat tekevät tiiviisti yhteistyötä (Laamanen 2002; Särkelä ym. 2005). Alueelliset sosiaali- ja terveysjärjestöt tarjoavat palveluita ja toimintaa kohderyhmälleen pitkälti vapaaehtoistyöntekijöiden voimin (Peltosalmi ym. 2018), mikä edustaa kolmannelle sektorille ominaista sosiaalista tukea. Kumppanuuteen perustuvat yhteistyösopimukset kuntien ja järjestöjen välillä ovat kasvussa ja kunnat ohjaavat enenevissä määrin kansalaisia järjestöjen

palveluiden pariin, ja etenkin vapaaehtoistyölle on kysyntää (Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta ym. 2015). Järjestöjen asiantuntemus yhdistettynä viranomaistoimijoiden laajoihin toimintamahdollisuuksiin tarjoavat mahdollisuuden kehittää paikallisesti toimivia palveluita kansalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi. Kehittämistyössä tyypillistä ovat määräaikaisten hankkeet, joissa kokeillaan ja arvioidaan uutta toimintamallia.

Hanketyö kaupungin ja järjestön välillä on läpileikkaus julkisen ja kolmannen sektorin vuoropuhelusta koko yhteiskunnassa, ja tästä syystä on merkittävää tutkia juuri hanketason osatekijöitä. Tutkielmani on toimeksianto hankkeeseen *Vapaaehtoinen lapsen tukena – eroauttamista julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyönä*, ja sen toteuttavat Helsingin kaupunki ja Pienperheyhdistys vuosina 2017–2019. Tavoitteena hankkeessa on tarjota tukea lapselle, jonka vanhemmat ovat eronneet riittävästi. Lapsi tapaa Pienperheyhdistyksen kouluttamaa vapaaehtoista tukihenkilöä sovitun määrän verran, minkä aikana on tarkoitus saavuttaa yhteisesti päätettyjä tavoitteita, esimerkkinä lapsen itsevarmuuden lisääminen tai yksinkertaisesti mukavien hetkien viettäminen luotettavan aikuisen kanssa. (Pienperheyhdistys 2018.) Helsingin kaupunki ehdottaa sopivia perheitä mukaan toimintaan ja yhdistää perheet hankekoordinaattorin kanssa, joka yhdistää lapsen ja tukihenkilön. Hankkeessa on mukana noin 20 tukihenkilöä ja saman verran tuettavia lapsia.

Selvitän tutkielmassani, mitkä seikat edistävät ja estävät kaupungin ja järjestön yhteistyötä sekä minkälaisia ennakoimattomia asioita toimijat kohtaavat yhteistyöhankkeessa. Aineistona on keräämäni kuuden hengen haastatteluaineisto Pienperheyhdistyksen ja Helsingin kaupungin työntekijöiltä, jotka ovat mukana eroauttamishankkeen ohjausryhmässä. Yhteistyökumppanuus oli tasavertainen ja sopimusperustainen, ja toimijat luottivat toisiinsa aiemman yhteistyön perusteella. Hankkeessa hyödynnettiin molempien osapuolien resursseja ja toimintaa arvioitiin säännöllisesti ohjausryhmän kokouksissa.

Otin toimeksiannon vastaan, sillä kyseinen yhteistyöhanke puhutteli minua sekä sisällöllisesti että alueellisesti. Helsinkiläisenä haluan tietää, miten kotikaupungissani eri sektorit keskustelevat ja toimivat toistensa kanssa. Pidän myös aikaisen tuen muotoja erittäin tarpeellisina erityisesti lapsen näkökulmasta, ja haluan olla mukana kehittämässä eroauttamisen palveluita. Lisäksi olen toiminut useasti vapaaehtoisena erilaisissa tehtävissä ja pidän toimintaa

hyvin merkityksellisenä. Omakohtaisen teemojen yhdistyminen tässä hankkeessa ja mahdollisuus tutkia hanketta yhteiskuntapoliittisesti ovat pääsyvät tämän aiheen valintaan.

Lisääntynyt yhteistyö sosiaali- ja terveyspalveluissa julkisen ja kolmannen sektorin välillä eivät välttämättä kerro pelkästään strategisista valinnoista, mutta myös epävarmuuden aiheuttamasta paineesta, kirjoittaa sosiaalipolitiikan professori Adalbert Evers (2005). Eversin mukaan klassisten institutionaalisten hyvinvointivaltioiden merkitys on heikentynyt, ja kansalaisten sosiaalinen osallistumisaste on entistä hajaantuneempaa. Paikalliset yhteistyöt järjestöjen kanssa sekä yhteiskehittäminen asukkaiden kanssa ovat toisaalta lisääntyneet, mikä kertoo osallistavan kulttuurin sekä kansalaisyhteiskunnan suosion noususta. Myös Googins & Rochlin (2000) toteavat, että vahvat sektoreiden väliset suhteet ovat oikeudenmukaisen ja kestäväen yhteiskunnan saavuttamisessa keskeisessä roolissa. Kolmannen sektorin asema ja toiminnan rahoitus tulevassa sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa on ajankohtainen kysymys, mikä tuli ilmi haastatteluaineistossani. Poliittisessa keskustelussa sektoreiden väliseen yhteistyöhön kannustetaan ja järjestöt nähdään arvokkaana osana hyvinvointiyhteiskuntaa, mutta käytännön tasolla epävarmuus on läsnä.

Kunnilla ja järjestöillä on mahdollisuus luoda yhteistyökäytänteitä, jotka muovaavat sekä paikallista toimintakulttuuria, mutta vaikuttavat myös yhteiskunnallisella tasolla erityisesti kolmannen sektorin suuntaan. Näistä syistä dialogi kuntien ja järjestöjen välillä on tutkimuskohteena arvokas. Tutkimani hankkeen ohjausryhmän voi mieltää pienimuotoiseksi hybridiorganisaatioksi Eversin (2005) mukaillen, vaikka hanke ei ole jatkuvia palveluita tuottava organisaatio. Sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittäminen ja uudenlaisten työskentelytapojen keksiminen tarvitsee onnistuakseen kriittistä arviointia, jota tutkimani hanke myös sisäisesti harjoittaa. Arviointi on tehokas työkalu ja menetelmä, jonka avulla tuotettu tutkimustieto parantaa hankkeiden ja käytänteiden toimivuutta (Weiss, 1998). Näistä syistä myös oma tutkimusmenetelmäni on arviointi, jota on käytetty sosiaali- ja terveyspalveluiden tutkimuksissa runsaasti (ks. esim. Kivipelto ym. 2012; Kokko ym. 2013; Arponen ym. 2008; Saikku & Sinervo 2010; Perttula 2003). Arviointitutkimuksista saatua tietoa voidaan käyttää päätöksenteon tukena (Weiss 1998), mikä on myös oman tutkimukseni tavoite: tuottaa tietoa kaupungin ja järjestön yhteistyön sujuvuuteen vaikuttavista tekijöistä, jotta yhteistyötä voidaan

kehittää. Arvioimalla hanketoimintaa pystytään ymmärtämään paremmin tulevaisuuden yhteistyön uhkia ja mahdollisuuksia.

Tutkielman rakenne etenee teoriasta menetelmiin ja aineiston analyysistä johtopäätöksiin. Aloitan erittelemällä järjestöjen asemaa kolmannella sektorilla ja hyvinvointiyhteiskunnassa, josta jatkan kolmannessa luvussa julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyöhön sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmässä. Neljännessä luvussa esittelen käyttämäni tutkimusmenetelmät, aineiston ja tutkimuskysymykset. Viidennessä luvussa analysoin, miten kaupungin ja järjestön yhteistyö tutkimassani hankkeessa on sujunut. Lopuksi pohdin tuloksia aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden valossa ja esittelen tutkielman johtopäätökset.

2 Järjestöt hyvinvointiyhteiskunnassa

Tutkimukseni käsitteellinen pohja ja teoreettinen viitekehys lähtevät liikkeelle kolmannen sektorin ja sosiaali- ja terveysjärjestöjen esittelyllä. Järjestöjen asema hyvinvointiyhteiskunnassa on moniulotteinen ja jännitteinen, mitä käsittelen luvussa 2.2. Lopuksi esittelen vapaaehtoistyön erityispiirteitä tukihenkilöiden näkökulmasta.

2.1 Kolmas sektori ja sosiaali- ja terveysjärjestöt

Kolmannen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan määrittelyssä on runsaasti yhteneväisyyksiä. Kansalaisyhteiskunta koostuu monenlaisista eri yksilöiden yhteenliittymistä, kuten sosiaalisista liikkeistä, järjestöistä, keskinäisestä avusta, yhdistyksistä, sekä perheistä ja henkilökohtaisista verkostoista. (Muukkonen 2009.) Kansalaisyhteiskunnan voi sanoa tarkoittavan ”kaikkea ihmisten yhteisöllisyyttä ihmisten ja perheiden yksityisyyden ulkopuolella” (Möttönen & Niemelä 2005, 4). Termin määritelmä on laaja ja osin sisällöllisesti sekä painotukseltaan risteävä, kuten edellä on nähtävissä. Koko kansalaisyhteiskunnan käsittely tässä tutkielmassa ei ole tavoitteenmukaista, joten keskityn organisoituun toimintaan, jota juuri järjestöt osana kolmatta sektoria edustavat. Kansalaisyhteiskunnan ja kolmannen sektorin suhde on Siisiäisen (1999, 10) mukaan osa kenttää, joka muodostuu valtion, markkina- ja tuotantosektorin (yksityisen sektorin) ja kansalaisyhteiskunnan jännitteisestä leikkauspisteestä. Jäljelle jäävä keskus edustaa kolmatta sektoria (emt, 10). Kolmas sektori on osittain oma sosiaalinen instituutiossa, toisaalta se on valtion, yritysten ja perheen keskiöön jäävä ja näiden suhteita välittävä mekanismi. (Rönneberg 1999, 79.) Kolmatta sektoria on kutsuttu myös nimellä epävirallinen sektori (Matthies 1991), mutta käytän jatkossa termiä kolmas sektori nykyisen käytänteen mukaisesti.

Rönnebergin (1999, 78) mukaan kolmannen sektorin termiä käytetään ”yhdistysten ja muun organisoidun kansalaisyhteiskunnan toiminnan yhteiskunnallisen merkityksen määrittelemiseksi”. Kolmannella sektorilla ei ole tarkkaa virallista määritelmää, mutta yleisesti

hyväksyttyjä piirteitä ja ominaisuuksia kolmannelle sektorille ovat erillisyyys valtiosta, toiminnanohjauksen lähteminen mukana olevilta ihmisiltä, toiminnan vapaaehtoisuus ja voittoa tavoittelemattomuus. (Möttönen 2009.) Kolmas sektori ei toisaalta ole koskaan täysin erillinen valtiosta, vaan on ennemminkin valtion säännösten sekä valvonnan alainen, mutta myös valtion legitimoima sekä tukema (Pohjola 1999, 64). Järjestöt osana kolmatta sektoria vaikuttavat myös valtioon luomalla lakialoitteita ja lausuntoja, sekä lisäämällä tietämystä jäsentensä erityispiirteistä ja -tarpeista. Kolmannen sektorin suhde muihin sektoreihin on täten molemminpuolisesti vuorovaikutteinen, ja kansalaisjärjestöjä voi kutsua sosiaalipoliittisiksi toimioiksi osana poliittista instituutiota. (Rönneberg 1999, 89.) Julkunen (1991, 57) on kirjoittanut järjestöjen olevan lähes puolivaltiollisia johtuen taloudellisesta riippuvuudesta julkisen sektorin rahoituksesta. Kun toiminta kytkeytyy toisiinsa yli sektorirajojen, häviää myös tarkat linjanvedot, jolloin organisaatiolla voi olla tunnuspiirteitä useammastakin eri sektorista. Käytän jatkossa termiä ’järjestö’, jolla viitataan sekä järjestömaailmaan, että sen edustamaan kolmanteen sektoriin ja organisoituun kansalaisyhteiskuntaan.

Organisoitua kansalaistoimintaa edustavat järjestöt sekä rekisteröidyt yhdistykset, jotka ovat ”ihmisten yhteenliittymiä, jotka ajavat jäsenistönsä yhteisiä tavoitteita tai arvoja” (Peltosalmi ym. 2012, 17). Ensimmäiset organisoidut vapaaehtoisjärjestöt ovat syntyneet Suomessa 1800-luvun alussa (Jaakkola 1991). Järjestöjen koko vaihtelee pienistä paikallisista yksiköistä laajoihin valtakunnallisiin järjestöihin, joilla voi olla useita eri toimipaikkoja (Peltosalmi ym. 2012). Koon lisäksi myös muilla mittareilla järjestöt ovat keskenään hyvin erilaisia, ja jokaisella on oma ainutlaatuinen identiteettinsä, vaikka myös yhteneväisyyksiä on runsaasti. Järjestöille on perinteisesti jaoteltu kaksi perustoimintamallia: jäsentensä etujen valvominen tai palveluiden tuottaminen. (Rönneberg 1999, 81–82.) Niiden palvelut kohdentuvat usein rajatummalle ryhmälle kuin lakisääteiset julkisen sektorin palvelut, jotka ovat suunnattu koko kansalle (Rönneberg 2000, 72–73). Sosiaali- ja terveysalojen järjestöille on tyypillistä vielä kolmas toimintamalli, niin kutsuttu *monialainen toimijuus*. Tässä mallissa sekoittuvat etujen valvominen ja vaikuttaminen, palveluiden tuottaminen ja sosiaalisen yhteisön luominen, sekä vapaaehtoistyöntekijät ja palkatut kokemusasiantuntijat. (Rönneberg 1999, 82.) Sosiaalipalvelujärjestöt ovat kolmanneksi suurin toiminta-alue suomalaisista järjestötyypeistä

noin 10 000:llä rekisteröidyllä yhdistyksellä (Peltosalmi ym. 2018), ja suurimpana ryhmänä ovat kulttuuri- ja urheilujärjestöt sekä toisena kansalaistoiminta- ja etujärjestöt (Matthies 2007).

2.2 Julkisen ja kolmannen sektorin jännitteinen suhde

Järjestöille sekä koko kolmannen sektorin kentälle on muodostunut – tai asetettu – myös laajalti odotuksia (Julkunen 1991, 52–53; Ruuskanen & Kontinen 2015; Matthies 2007, 66). Euroopan Unionin tasolta asti kansalaisjärjestöille luodaan osittain ristiriitaisia toiveita hyvinvointipalveluiden tuotannon lisäämisestä sekä kansalaisten poliittisen osallistamisen aktivoinnista (Matthies 2007, 66). Järjestöjen tulisi olla oman alansa asiantuntijoita, jotka neuvovat ja kritisoivat julkista sektoria, sekä toimivat tarpeiden välittäjän roolissa. Niiden tulisi tarjota yhteisöllinen tila, jossa luodaan ja kokeillaan innovatiivisesti uusia täydentäviä palvelutoimintamuotoja ja tarjotaan apua. Onnistuneet kansalaisjärjestöjen sosiaalipoliittiset toimintamuodot voisivat jopa muuttua lakisääteisiksi, eli valtiollistua. (Julkunen 1991, 53.)

Ruuskanen ja Kontinen (2015) ovat myös havainneet uudemmassa julkisessa keskustelussa kolmannelle sektorille kohdistuvan runsaasti vaatimuksia. Kolmannen sektorin tulisi vastata vapaaehtoistoiminnan organisoinnista, poliittisen demokratian turvaamisesta, sosiaalisen pääoman luonnista, kansalaisten työllistämisestä, palveluiden tehokkaasta tuottamisesta sekä kansalaisyhteiskunnan foorumina toimimisesta (emt). Odotukset ja vaatimukset ovat Julkusen (1991) sekä Ruuskanen ja Kontisen (2015) teosten välissä olevassa reilussa 20 vuodessa muuttuneet lähemmäksi yksityisen sektorin piirteitä, etenkin työllistämisen ja palveluntuottamisen osalta. Vaatimukset ovat näkyneet myös käytännössä. Aatteellisten yhdistysten ja järjestöjen painopisteet ovat siirtyneet markkinakeskeisemmäksi ja lähemmäs kilpailua yksityisten palveluntuottajien kanssa (Ruuskanen & Kontinen 2015). Muutos on korostanut palkatun henkilöstön ja ammattimaisen johtamisen rooleja kolmannella sektorilla, mihin liittyy myös byrokraattinen hallinta. Samalla pienemmälle arvolle on jäänyt jäsenyys järjestöissä, vapaaehtoisuus sekä yleishyödyllisyys. (Emt.) Toisaalta järjestöt itse ovat nimittäneet tavoitteita erityisesti vapaaehtoistoiminnalle (Hakkarainen 1991, 131). Inhimillisemmän yhteiskunnan puolesta toimiminen, erilaisuuden hyväksyminen ja kansalaisten

osallistumismahdollisuuksien lisääminen ovat päämääriä organisoidussa vapaaehtoistyössä järjestökentällä (emt, 131).

Järjestöjen toiminta on voittoa tavoittelematonta ja näin ollen suurilta osin riippuvaista ulkoisesta rahoituksesta. Rahoitus perustuu pääsääntöisesti avustuksiin ja jäsenmaksuihin, mutta myös hankerahoituksiin sekä lahjoituksiin. Kuntien myöntämät toiminta-avustukset muodostavat sosiaali- ja terveysjärjestöiden arvioiduista menoista noin 10 prosenttia, ja Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus (STEA, entinen RAY) on suurin yksittäinen päätoiminen rahoittaja keskimäärin 29 prosentin osuudella. (Peltosalmi ym. 2018.) Myös kaupungit myöntävät rahoitusta järjestöille. Helsingin kaupunki avustaa vuosittain noin 70 miljoonalla eurolla helsinkiläisiä järjestöjä, yhteisöjä ja asukasryhmiä, joiden toiminta kohdistuu Helsingin kaupungin asukkaisiin (Helsingin kaupunki 22.10.2018). Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveyslautakunnan avustusten myöntöperusteina on erityisesti hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen (Helsingin kaupungin avustuskuulutus 2017). Vaihtelu järjestön koon että toimialan mukaan vaikuttaa STEA-rahoituksen määrään, ja suurimmillaan STEA:n osuus voi olla 82 prosenttia järjestön tuloista. Rahoitus aiheuttaa myös ristiriitoja järjestöissä itsemääräämisen näkökulmasta. Viime vuosina järjestöjen kokemus omasta autonomisuudesta on heikentynyt, ja vuoden 2018 Järjestöbarometrissa 28 prosenttia järjestöistä piti autonomiaansa riittämättömänä. Rahoituksen linjaukset, yksityiskohtainen sääntely ja vaatimukset heikensivät autonomiaa, ja kritiikkiä kohdistui erityisesti STEA:n toimintaan. (Peltosalmi ym. 2018.)

Järjestöjen merkitys ja arvo historiallisesti ja nykypäivänä ovat vahvat, vaikka asema on toisinaan epäselvä. Järjestöillä on mahdollisuus ja kyky tulla lähelle ihmistä – asiakasta – kokonaisvaltaisemmin ja tasavertaisemmin kuin julkisen sektorin viranhaltijalla, mikä on kansalaisjärjestöjen selkeä etu. (Lund 2006, 20.) Kolmannella sektorilla on vahvuutensa, ja niiden tunnistaminen helpottaa mahdollisimman kattavan yhteistyön muodostumista. Yksi näistä vahvuuksista on vapaaehtoistyö, jota tarkastelen seuraavassa luvussa.

2.3 Vapaaehtoistyöntekijä vertaisena ja tukena

Suomalaiset ovat aktiivisia vapaaehtoistyöntekijöitä. Aikuisista 33 prosenttia toimii vapaaehtoisena, joista reilu kolmasosa kohdistuu hyvinvointialan järjestöihin (Matthies 2007; Peltosalmi ym. 2012). Vapaaehtoisten määrät voivat toisaalta vaihdella tutkimusten mittareiden mukaan, joten lukuihin on syytä suhtautua kriittisesti (Matthies 2007). Kolmasosa suomalaisista on kuitenkin merkittävä määrä, ja myös Yeung (2004) on todennut, että kansainvälisestikin vertailtuna suomalaiset osallistuvat runsain määrin vapaaehtoistoimintaan. Käytän jatkossa termejä vapaaehtoistoiminta ja -työ toistensa synonyymeinä osittaisista teoreettisista eroavaisuuksista huolimatta, sillä termit ovat myös päällekkäisiä ja vivahde-erot ovat vähäisiä.

Vapaaehtoistoiminnalle voi listata kolme perusperiaatetta: vapaaehtoisuus, palkattomuus ja toiminta tavallisen ihmisen taidoilla (Lehtinen 1997, 20). Lisäksi tasa-arvo, luottamuksellisuus sekä yhteinen ilo ovat vapaaehtoisuuteen kuuluvia periaatteita (Ruohonen 2003). Euroopan parlamentin mietinnön (2008) mukaan vapaaehtoistyö on työtä, josta ei saa taloudellista korvausta, jota tehdään omasta vapaasta tahdosta, joka hyödyttää kolmansia osapuolia perheen ja ystäväpiirin ulkopuolelta, ja joka on kaikille avointa. Vapaaehtoisuus edellyttää itsemääräämisoikeutta ja toimintaa omasta halusta täysvaltaisena subjektina, sekä autettavan että auttajan osalta. Toinen periaate eli palkattomuus tarkoittaa sitä, ettei työstä saa palkkaa tai palkkiota, mutta toiminnasta aiheutuneet kulut voidaan korvata. Kolmas periaate edustaa jokaiselta ihmiseltä löytyviä tietoja ja taitoja, joita voidaan käyttää vapaaehtoistoiminnassa. Toisin sanoen ammattitietämystä ei vaadita vapaaehtoistyöntekijänä toimimiseen, vaan esimerkiksi elämäkokemus on riittävä tietopohja. (Lehtinen 1997, 20.) Yleinen toimintamuoto vapaaehtoistyössä on ennaltaehkäisevä toiminta ja arjen tukeminen mahdollisiin riskiryhmiin kuuluvien henkilöiden kohdalla (Lehtinen-Drebs 1991, 85). Vapaaehtoistyötä tehdään runsaasti myös muun muassa urheilu- ja kulttuurialoihin kohdistuvissa järjestöissä, mutta tässä tutkielmassa keskityn sosiaali- ja terveystieteiden toimijoihin ja näiden erityispiirteisiin, kuten tukihenkilötoimintaan.

Vapaaehtoistyötä organisoivien järjestöjen syitä ylläpitää toimintaa on myös ihmisten ja erityisryhmien avustaminen sekä vertaistuki (Pessi & Oravasaari 2010, 70), mikä on erityisesti

sosiaali- ja terveysalojen järjestöille tyypillistä. Näistä järjestöistä neljä viidesosaa toimii myös pelkästään vapaaehtoistyön voimin, ilman palkattua henkilöstöä (Peltosalmi ym. 2018, 82). Lund (2006, 21) ennustaa vapaaehtoistoimintaa, erityisesti vertaisapua, ylläpitävän järjestösektorin olevan tulevaisuudessa vahvoilla, sillä kilpailutus ja ulkoistaminen eivät toimi näillä toiminnan aloilla. Keskinäisen avun muodot ja vertaistuki voivat olla pohjimmillaan jopa identiteetin – henkilökohtaisen ja yhteisöllisen – muodostuksen kannalta olennainen tekijä (Rönnberg 1999; Niemelä 2003). Tällä Rönnberg (emt, 96) tarkoittaa keskinäisen avun prosessia, jossa tulee ”hyväksyä itse itsensä ja tulla muiden hyväksymäksi (erilaisena) ja silti kokea olevansa (samanlainen) ihminen kuten muutkin”, käyttäen esimerkkinä erilaisia sosiaalisen leiman muodostavia termejä, kuten ylivelkainen, yksinhuoltaja tai alkoholisti. Identiteetin tukeminen haastavissa elämäntilanteissa on Niemelän (2003) mukaan sosiaali- ja terveysjärjestöjen olennainen tehtävä, mihin kuuluu keskeisesti vertaistuen luoma yhteisöllisyys ja merkityksellisyys.

Vapaaehtoiseen tukihenkilötoimintaan liittyy myös haasteita. Tukihenkilöt itse ovat kritisoineet Lehtisen (1994, 53–54) raportissa julkisen sektorin ammattityöntekijöiden vähäistä arvonantoa tukihenkilötoiminnalle, sekä heikkoa tiedotusta asiakkaille toiminnan olemassaolosta. Alkuinnostus ja motivaatio voivat laantua nopeastikin tukihenkilöllä, mikäli sopivaa tuettavaa ei löydy kohtuullisessa ajassa, tai toiminnanohjaus on liian vähäistä (emt, 70). Vapaaehtoinen tukihenkilötoiminta vaatii osakseen organisoidun ja ohjatun toimintaympäristön, esimerkiksi järjestön, joka ottaa vastuun vapaaehtoisten tukihenkilöiden toiminnasta (Lehtinen 1994, 15, 75). Vapaaehtoistyön tilasta Suomessa on tehty Valtiovarainministeriön raportti (2015), jossa todettiin ongelmalliseksi tiedon sekä koordinoinnin puute vapaaehtoistyön ja kansalaisjärjestöjen tukemisessa, mikä on linjassa myös Lehtisen (1994) tulosten kanssa. Vapaaehtoisia koulutetaan ja tuetaan ammattityöntekijöiden avulla, sekä heille etsitään sopivat tuettavat henkilöt. Nimetyt ammattityöntekijät ja järjestöt ovat olennaisessa asemassa tukihenkilötoiminnan jatkuvuuden turvaamisessa, esimerkiksi huolehtimalla rahoituksesta tai vastaamalla vapaaehtoisten tarpeisiin. (Emt, 75–76.) Tukihenkilötoiminnalle on ominaista aktiivinen yhteistyö ammattityöntekijöiden kanssa, mihin kuuluu konsultointi ja jaksamisesta huolehtiminen (Lehtinen 1997, 52–54). Tukihenkilöprojektien vetäjät ovat myös samaa mieltä

tukihenkilöiden kanssa siitä, että haasteena on saada tieto tukitoiminnasta julkisen sektorin työntekijöille (Lehtinen 1994, 67).

Tässä luvussa määrittelin kolmannen sektorin, järjestöjen ja vapaaehtoistoiminnan käsitteet, sekä pohdin julkisen ja kolmannen sektorin suhdetta. Seuraavaksi siirryn järjestöjen ja kuntien yhteistyöhön sosiaali- ja terveyspalveluiden kontekstissa.

3 Yhteistyötä palvelujärjestelmän sisällä

Tässä luvussa esittelen suomalaisen palvelujärjestelmän periaatteita ja puutteita, sekä selvitän julkisen ja kolmannen sektorin keskinäisiä suhteita sekä yhteistyön että odotusten osalta. Lopuksi puhun yhteistyöstä erityisesti hankkeiden näkökulmasta, mikä on oman tutkimuskohteeni yhteistyön muoto.

3.1 Sosiaali- ja terveyspalvelut valtion ja kolmannen sektorin kenttänä

Suomalainen peruspalvelujärjestelmän raamit on säädetty perustuslakiin, jossa on turvattu oikeudet maksuttomaan peruskoulutukseen, välttämättömään toimeentuloon ja huolenpitoon, sekä riittäviin sosiaali- ja terveyspalveluihin. Julkisen vallan on ”tuettava perheen ja muiden lapsen huolenpidosta vastaavien mahdollisuuksia turvata lapsen hyvinvointi ja yksilöllinen kasvu” (Suomen perustuslaki 731/1999, 19§). Palveluiden järjestäminen on pääosin kuntien vastuulla, mitä rahoitetaan valtionosuuksilla ja verotuloilla. Muutos valtiokeskeisestä sääntelystä on Möttösen ja Niemelän (2005, 47–48) mukaan siirtynyt 2000-luvulle tultaessa kohti kuntakeskeisempää kehittämistä ja vastuuta, jolloin paikallinen hyvinvointipoliittinen päätöksenteko on entistä merkittävämmässä roolissa. Kuntia kannustettiin rahallisin keinoin kehittämään uusia hankkeita ja toimintamalleja parempien sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamiseen, ja onnistuneita malleja levitettiin valtakunnallisesti. Paikallinen kehittäminen loi myös otollista pohjaa jo toiminnassa olevien mallien kartoittamiselle järjestöpuolella sekä yhteistyölle kunnan tai kaupungin sekä järjestön välillä.

Aronen ym. (2001) ovat määrittäneet hyvän palvelujärjestelmän kriteerit, joiden perusoletuksena on, että kansalaiset hyväksyvät järjestelmän. Palveluiden tulee olla väestön haluamia, tarpeellisia taata yhteiskunnan puolesta, väestön hyvinvointia edistäviä, väestön yhdenvertaisesti saatavilla sekä alueellisesti että väestöryhmittäin, tehokkaasti ja laadukkaasti tuotettuja, sekä tuotannollisesti että sisällöllisesti muuttuvaan tarpeeseen reagoivia (emt, 23). Haasteena on saada kriteerit täytettyä nykyisellä järjestelmällä, jossa kunnat ovat päävastuussa

palveluiden tuottamisesta. Kunnat eriävät toisistaan väestörakenteellisesti ja terveyserot kansalaisten välillä ovat suuria, mikä on johtanut sosiaali- ja terveystalouden uudistuksen tarpeeseen. 2000-luvun alusta lähtien on kehitetty uudistusta, mikä on osoittautunut poliittisesti erittäin vaikeaksi. (Hiilamo 2015.) Terveystaloudesta vuonna 2007 noin 4 prosenttia oli sosiaali- ja terveysjärjestöjen tuottamia ja keskeiseksi palvelutuotannon omassa toiminnassa arvioi 39 prosenttia kyseisistä järjestöistä (Peltosalmi ym. 2012), mikä tarkoittaa SOTE-uudistuksen aiheuttavan muutoksia myös järjestökentälle.

Palveluiden tuottajat, jotka eivät keskustele keskenään, vaan erikoistuvat täysin omiin tehtäviinsä ilman kokonaisvastuullista tahoa, ovat sekä ongelmallisia että tehottomia yksilön ja yhteiskunnan näkökulmasta, toteaa Hiilamo (2015). Asiakaslähtöisyys ja ennaltaehkäisevät sosiaalipalvelut lapsiperheille useiden sektoreiden yhteistyönä ovat kirjattu kärkihankkeiksi Sipilän hallituskaudelle 2015–2019 (Valtioneuvoston kanslia 2015). Ennaltaehkäisevä työ vaatii toteutuakseen Lehtisen (1997) mukaan kansalaisyhteiskunnan aktiivisemmän roolin sekä osallistumisessa että päätöksenteossa, kuten myös organisaatiouudistuksia hallintokeskeisyydestä joustavampaan yhteiskehittämiseen.

Sosiaali- ja terveystalouksissa kohdattavat ja hoidettavat ongelmat ovat luonnollisesti hyvin vaihtelevia sekä haastavuudeltaan että sisällöltään. Monimutkaisia, vaikeasti ratkaistavia ja usean alan asiantuntijuutta vaativia ongelmia on kutsuttu yhteiskuntatieteissä ilkeiksi ongelmiksi (Sotarauta 1996; Murto 2003; Möttönen & Niemelä 2005), johon lukeutuu esimerkiksi päihteiden väärinkäyttö. Niemelä (2003, 126) ottaa huomioon monimutkaisten sosiaalisten ongelmien ohella ”elämää jäsentävät merkitysrakenteet”, joiden tulisi muuttua, jotta palveluiden ja sosiaaliturvaetuksien hyöty säilyisi. Toisin sanoen, merkityksellisyys luominen elämään hyvinvointia tukevien rakenteiden kautta on sosiaali- ja terveystalouden lisäksi vaikeiden ongelmien ratkaisun edellytys. Ilkeiden ongelmien vastakohtana ovat kesyt ongelmat, jotka ovat selkeämmin määriteltäviä, yksinkertaisempia ja helpommin ratkaistavissa (Murto 2003; Möttönen & Niemelä 2005). Murron (2003) mukaan julkisen sektorin palveluiden ohelle järjestöjen erityisosaaminen ja vertaistuellinen toiminta antavat merkittävän lisäarvon ilkeitä ongelmia hoidettaessa, kun taas kesyjen ongelmien kohdalla eri sektoreiden palvelut ovat toistensa vaihtoehtoja, eikä palvelun tuottajalla ole tällöin yhtä suurta merkitystä.

Julkinen sektori on saanut kritiikkiä puuttuvista tai tietyille asiakasryhmille toimimattomista palveluista (esim. Murto 2003). Väestön ikääntyminen, alueellinen eriytyminen ja korkea työttömyysaste ovat esimerkkejä ilmiöistä, jotka muuttavat palveluntarvetta, ja johon reagointi vaatisi sekä nopeaa muutos- että ennakointikykyä. Toisaalta, vaikka kaikkien sektoreiden palvelut otetaan huomioon, jopa kymmenesosa kansalaisista kokee jäävänsä tukijärjestelmien ulkopuolelle, mikä on huolestuttavan suuri luku. (Kinnunen 1999, 106–109.)

Sosiaalinen tuki, eli vuorovaikutteinen ja hyvinvointia tukeva toiminta, on olennainen osa hyvinvointipalveluita. Lähiyhteisöjen ja kansalaisen oman sosiaalisen verkostonsa lisäksi sosiaalista tukea tarjoavat julkinen sektori, yritykset sekä kolmas sektori. Tukea haetaan kansalaisen preferensseistä ja tottumuksista riippuen vaihtelevasti eri suunnilta. (Kinnunen 1999, 102–109.) Vain yhtä sektoria hyödyntävät kansalaiset jäävät kapeampien tuensaannin mahdollisuuksien varaan, mihin sektorirajat ylittävä yhteistyö voi osittain vaikuttaa lisäämällä tietoisuutta erilaisista saatavilla olevista laajemmista tukimuodoista. Aiemmassa kappaleessa mainitut tukijärjestelmien ulkopuolelle jäävät väliinputoajat ovat keskimääräistä useammin esimerkiksi sairauden tai muun henkilökohtaista valmiutta heikentävän tekijän vuoksi huonoesisemmassa väestöryhmässä. (Emt, 109–112.) Auttamisen ja tuen muodot eri sektoreilta ei tulisi nähdä vaihtoehtoisina, vaan toisiaan täydentävinä (Sihvo 1991, 75). Myös sosiaalityöntekijöiden toimenkuvaan on lisätty 80-luvulta lähtien painetta tukea asiakkaiden kansalaistoimintaa ja osallistumista kolmannen sektorin taholla (Matthies 1991, 46–47). Tällöin Sosiaaliturvan Keskusliiton tehtäväksi tuli vapaaehtoistoiminnan edistäminen, kuntien ja järjestöjen yhteistyön tukeminen, sekä kansalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien kasvattaminen (Hakkarainen 1991, 134).

Julkisen ja kolmannen sektorin suhde on paikoin ristiriitainen koskien sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmää. Suhteeseen on liittynyt historiallisesti paljon vaatimuksia, kuten Matthies (1991, 41) yli 25 vuoden takaa esittää: hyvinvointivaltio on toivonut kolmannelta sektorista ”oljenkortta”, johon liitetään positiivisia ja yhä normatiivisempiä vaateita. Odotukset nousevat hyvinvointivaltion omasta rajallisuudesta sekä kyvyttömyydestä vastata koko yhteiskunnan palvelutarpeeseen. Toiveena on, että osallistuva, vapaaehtoinen ja yhteisöllinen kolmas sektori luo työvoimaa ja kehittää uusia menetelmiä palvelujärjestelmään altruistisesti

ilman aineellisen kompensaation tarvetta. Toisaalta vähemmälle huomiolle jää palkattoman ja heikosti arvostetun työvoiman riisto, ongelmallinen hyväntekeväisyysmentaliteetti ja siihen liittyvät valta-asetelmat, sekä kansallisten tasa-arvoisten hyvinvointipalveluiden laadun vaarantuminen. (Emt, 41.) Paikallisemmalla tasolla useat kunnat ovat toivoneet järjestöjen järjestävän toimintaa asukkaille, joko vastikkeellisesti tai ilman (Peltosalmi ym. 2018).

Möttönen & Niemelä (2005, 6) ovat todenneet, ettei kunta saa nähdä järjestöjä palvelutuotannon täydentäjänä, vaan ”yhteisöllisyyden edistäjinä ja kansalaisyhteiskunnan rakentajina”. Voidaan sanoa, että samalla kun hyvinvointivaltio antaa tilaa kolmannelle sektorille, se myös sääntelee ja koordinoi kolmannen sektorin toimintaa omista intresseistä ja ongelmista lähtöisin (emt, 42). Myös Pohjola (1999) esitti jo 20 vuotta sitten huolensa järjestösektorin tärkeyden ylikorostuneesta puheesta, mikä voi kummuta hyvinvointivaltion kriisistä. Hänen mukaansa järjestökeskeisyydessä voi piillä kontrolloinnin ja toiminnan ohjaamisen motiivi, mikä on ristiriidassa kansalaisyhteiskunnan ja kolmannen sektorin itseohjautuvuuden ja vapauden perusarvojen kanssa. Hyvinvointivaltion on hyväksyttävä se riski, että rahoittamalla tärkeää kansalaistoimintaa, ei sen sisältöä voi kontrolloida, eikä järjestösektoria voi pakottaa tiettyihin käyttötarkoituksiin (Matthies 1991, 46).

Toisaalta järjestön ja kunnan suhteeseen liittyy vaatimuksia myös järjestön puolelta. Kritiikki kohdistuu etenkin palveluiden kilpailuttamiseen tilanteessa, jossa ei ole markkinoita, mistä kirjoitan seuraavassa luvussa tarkemmin. Järjestöt toivovat enemmän ennakoitavuutta ja pitkäjänteisyyttä palvelustrategioiden muodossa, mikä hyödyttäisi järjestöjen pysyviä toimintatapoja. Kuntien tulisi arvioida tarkemmin alueellisten toimijoiden palvelutuotannon mahdollisuudet ja kilpailutuksen tarve. (Peltosalmi ym. 2012, 179.)

3.2 Yhteistyötä kilpailuttamalla vai kumppanuudella?

Tutkimalla järjestöjen ja kuntien yhteistyötä voi avautua olennaisia näkökulmia, jotka kertovat hyvinvointiyhteiskunnan toimivuudesta. Tässä luvussa esittelen erilaisia yhteistyötapoja sekä niiden kritiikkiä. Järjestösektori ja kunnat ovat tehneet tiivistä yhteistyötä 1970-luvulta lähtien (Urponen 1994; Särkelä ym. 2005). Vuoden 2012 Järjestöbarometrin mukaan säännöllistä

yhteistyötä kuntien kanssa tekee 72 prosenttia sosiaali- ja terveyspalveluita tuottavista yhdistyksistä, ja kunnat ovat toiseksi tärkein yhteistyökumppani toisten järjestöjen jälkeen (Peltosalmi ym. 2012). Sosiaali- ja terveysjärjestöistä 45 prosenttia ovat olleet tyytyväisiä yhteistyöhön kunnan kanssa vuoden 2018 Järjestöbarometrin mukaan, mutta 24 prosenttia yhteistyö on huolestuttanut (Peltosalmi ym. 2018, 38). Vuoden 2012 Järjestöbarometrissa oli tutkittu erityisesti kuntien ja järjestöjen yhteistyötä, ja tutkimuksessa ilmenneet huolenaiheet koskivat avustusten pienenemistä, tilojen puutetta, heikkoa arvostusta kunnan puolelta tai vähäistä yhteistyötä (Peltosalmi ym. 2012, 148–149). Jännitteitä kunnan ja järjestön välisiin suhteisiin aiheuttivat taloudelliset tekijät, arvostuksen puute, sekä poliittiset ja edunvalvontaan liittyvät teemat. Järjestöistä 10 prosenttia kokivat suhteen kuntaan ristiriitaiseksi tai jännitteiseksi. Toisaalta ilonaiheita järjestöjen kuntasuhteissa olivat juuri asenteelliset ja arvostusta koskevat aiheet. Yhteistyötä tehtiin eniten liittyen tiedottamiseen yhdistyksen toiminnasta (47 prosenttia), projektiyhteistyönä, työryhmiin osallistumalla, tekemällä kannanottoja ja aloitteita, sekä järjestämällä koulutuksia. (Emt, 150–154.)

Tapoja olla yhteistyössä kunnan ja järjestön välillä on useita, ja erot käytänteiden välillä ovat merkittäviä. “Kolmannen sektorin asema suomalaisessa hyvinvointipolitiikassa ratkaistaan paikallisella tasolla” toteaa Möttönen (2009, 68). Tällä hän viittaa kahteen eri kehityssuuntaan kunnan ja järjestöjen yhteistyöstä, mitkä ovat joko markkinat tai verkostomaisuus eli tiivis yhteistyö. Kunnat pystyvät näin itsenäisesti määrittämään tapansa olla yhteistyössä kolmannen sektorin kanssa, joko ostamalla palveluita järjestöiltä markkinoiden tapaan ja kohtelemalla kolmatta sektoria yksityisen sektorin säännöin, tai verkostoitumalla tasavertaisina yhteistyökumppaneina tiiviin ja luottamukseen perustuvan toimintamallin avulla. Molemmat suuntaukset ovat yleistymässä, ja kolmas vaihtoehto eli hierarkkiset yhteistyömuodot väistyvät joko markkinavetoisen tai verkostomaisen yhteistyön tieltä. (Möttönen 2009.) Hierarkkiselle yhteistyölle perustuva malli tarkoittaa auktoriteettista ohjaussuhdetta kunnan ja järjestön välillä, jossa ylempi taho (kunta) voi antaa määräyksiä alemmalle taholle (järjestö). Tällainen suhde on hallintokeskeinen ja korostaa kunnan oikeutta ja velvollisuutta määritellä ehdot yhteistyöhön järjestön kanssa, sillä tässä mallissa vastuu hyvinvointipalveluista on pitkälti julkisella sektorilla. (Möttönen & Niemelä 2005, 86, 101, 105.)

Palveluiden ostaminen ja kilpailuttaminen on New Public Management (NPM) -suuntaukselle tyypillinen markkinaperusteinen toimintamalli, missä kansalaisia kohdellaan asiakkaina ja valinnanvapaus on korostettu arvo (Pestoff 2018). Kilpailuttamalla palveluita kunnat asettavat järjestöt sekä yritykset samojen markkinaperusteisten sääntöjen alaisiksi, vaikka kolmannen ja yrityssektorin toimintamallit eroavat toisistaan merkittävästi (esim. Tynkkynen 2013; Möttönen & Niemelä 2005). Kuntien ja järjestöjen välisissä sopimuksissa palveluiden ostamisesta eli tilaaja-tuottaja-asetelmassa ei aina ole tarvetta kilpailuttamiselle, jos kyse on pitkäaikaisista sopimuksista tietyillä sosiaali- tai terveysaloilla, kuten esimerkiksi kriisi- ja päivystyspalveluissa. Toinen vaihtoehto tilanteesta, jossa kilpailua ei synny, on yksinkertaisesti se, ettei toista palveluntuottajaa ole kunnassa. Usein kyse näissä tapauksissa on erityisryhmien palveluista. Palveluita on mahdollista ostaa järjestöiltä myös asiakaskohtaisilla maksusitoumuksilla. Näissä tapauksissa kunta on vastuussa palveluiden järjestämisestä, mutta on päätenyt ostamaan valmiiksi tuotetut palvelut muilta toimijoilta, kuten järjestöiltä tai yrityksiltä. Kun kunta osoittaa asiakkaan palveluiden piiriin ja maksaa syntyvät kustannukset, voi palveluiden tuottajia olla monia, mutta tässäkin tapauksessa kilpailua ei todellisuudessa synny. Pitkissä sopimuskumppanuuksissa kyse on nimellisesti osto- ja myyntisuhteesta, mutta käytännössä kunta ja järjestö ovat sidoksissa ja riippuvaisia toisistaan yhteistyösuhteen lailla, eikä kyse näin ole täysin markkinaperustaisesta toiminnasta. Lisäksi tässä näkökulmassa on otettava huomioon se, että järjestöjen valtiolta saama rahoitus vääristää markkinaperusteista kilpailutilannetta. (Möttönen & Niemelä 2005, 101, 175–177.) Kansalaisjärjestöjen tuottoa tavoittelematon lähtökohta vaikuttaa myös siihen, miten toiminnan vaikutuksia pystytään taloudellisesti mittaamaan. Palveluiden hinnoittelu on tyypillistä yksityiselle sektorille, mutta vieras ja toimintaan istumaton malli järjestöille. (Lund 2006, 18.)

Myös Matthies (2007, 67–68) on tutkinut kansalaisjärjestöjen yhteistyösuhteita kuntiin, ja hän kritisoi kilpailuttamiselle perustuvaa hyvinvointipalveluiden tuottamista, niin kutsuttua “sokean kilpailun mallia”. Kyseiselle mallille ominaista ovat eri sektoreiden erityispiirteiden yhdenmukaistaminen, resursseja tuhlaava kilpailu samoilla markkinoilla kaikkien tuottajien kesken, moniammatillisen yhteistyön heikentyminen, vapaaehtoistyön väheneminen sekä suurimmalle katteelle perustuva ja keskittyvä palveluntuotanto. Samalla kansalaisen

vaikuttamis- tai kehittämismahdollisuudet ovat vähäiset ja palveluiden käyttämättä jättäminen on ainoa tapa saada käyttäjän ääni kuuluviin (Pestoff 2018). Myös sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottaminen itsessään voittoa tavoittelevasti ja säännöllisesti kilpailuttaen on herättänyt vastustusta osassa järjestöistä erityisluonteensa vuoksi. Kansalaisen hoidon tarve johtuu pitkälti inhimillisestä hädästä ja onnistuakseen vaatii luotettavan ja vuorovaikutteisen hoitosuhteen, joka ei katkea kilpailutuksen vuoksi. Näin ollen kyseessä ei ole helposti tuotteistettava, ennalta päätetty palvelu, vaan kansalaisen tilanteen mukaan muuttuva ja kehittyvä pitkäjänteinen hoito- tai kuntoutusmuoto. (Möttönen & Niemelä 2005.)

Tutkimusta sektorirajat ylittävästä yhteistyöstä Suomessa on tehnyt muun muassa tutkija Liina-Kaisa Tynkkynen (2013), jonka väitöskirja on keskittynyt julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyömalleihin. Väitöskirjassa yksityinen sektori sisältää yritysten lisäksi myös voittoa tavoittelemattomat organisaatiot eli järjestöt. Tynkkynen (2013) mukaan yhteistyön malleja vanhuksille suunnatuissa palveluissa on useita, ja kumppanuusmallin elementtejä on useissa yhteistyösuhteissa. Järjestösektorin asemaa sosiaali- ja terveyspalveluiden yhteistyötuotannossa on tutkinut pro gradu -työssään myös Pia Karjalainen (2018) Turun kauppakorkeakoulusta. Karjalaisen pro gradu -tutkielmassa näkökulma on resurssiriippuvaisuus kunnan ja setlementtijärjestöjen välillä ilmiötasolla, ja tutkimuksessa kysytään yhteistyön haasteista sekä yhteistyön ilmenemismuodoista. Aineisto on kerätty tutkielmassa kahdeksan henkilön puolistrukturoidulla asiantuntijahaastatteluilla eri setlementtijärjestöistä.

Yhteistyökumppanuudesta kolmannen ja julkisen sektorin välillä on esitetty näkemyksiä, jonka mukaan tasavertaisuus on välttämättömyys tulevaisuuden sosiaalipalveluiden turvaamisessa ja hyvinvoinnin kehittämisessä (Lehtinen-Drebs 1991, 78). Verkostomainen yhteistyömalli perustuu järjestöjen itsenäiseen asemaan suhteessa kuntaan, mikä on tasa-arvon lähtökohta. Samalla sekä kunnan että järjestön tulee asennoitua yhteistyöhön avoimesti ja siitä oletuksesta, että molemmat tahot hyötyvät kumppanuudesta. Tällöin vuorovaikutuksen tulee olla avointa ja keskinäiseen luottamukseen pohjautuvaa. (Möttönen & Niemelä 2005, 104–105.) Myös Niemisen ym. (2002, 75) tutkimuksessa kuntien ja järjestöjen hankeyhteistyökokemuksista korostettiin tasa-arvoisen yhteistyökumppanuuden tärkeyttä, mutta samalla käytännössä tasavertaisuus ja yhteisvastuu eivät toteutuneet toivotulla tavalla. Alle 40 prosenttia

tutkimukseen vastanneista sosiaali- ja terveysjärjestöjen ja kuntien edustajista koki yhteistyön tasavertaiseksi. Tulokset voivat osittain liittyä heikoksi koettuun kuntien sitoutumistasoon, mitä voi selittää vaje työntekijäresursseissa ja hanketyön teko muiden perustehtävien ohessa. Ylimääräiseksi koettu hanketyö ei edistä yhteistyön merkitystä. (Emt, 75.) Myös Karjalaisen (2018) tutkielmassa julkisen sektorin valta-asema sekä ajan järjestämisen haasteet heikensivät kokemusta yhteistyöstä. Lisäksi liiketoimintamallien sekä arvopohjien erilaisuus julkisen ja kolmannen sektorin välillä koettiin haasteeksi järjestöjen puolelta (emt, 86–87).

Aiempaa tutkimusta yhteistyökumppanuudesta julkisen ja kolmannen sektorin välillä Britanniassa esittelevät Cairns & Harris (2011) artikkelissaan, jossa näkökulmana ovat toimeenpanon haasteet ja ongelmien ratkaisuehdotukset. Tutkimus sijoittui projektiin, joka pyrki edistämään sektoreiden keskinäistä yhteistyötä. Heidän tutkimustuloksensa korostivat resurssien riittävää mitoitusta suhteessa yhteistyöhön, mikä tarkoitti rahan lisäksi aikaa ja asiantuntemusta. Yhteisen ymmärryksen ja tavoitteiden saavuttaminen vaati tiedottamista, kommunikaatiota ja perehtymistä toisen toimintatapoihin, mitkä olivat myös luottamuksen rakentamisen työkaluja. Haasteina yhteistyössä oli myös tehokkuuden vaje, mikä johtui vastuun jakautumisesta liiallisesti yksittäisten henkilöiden kohdalle. Tämä heikensi tutkimuksessa myös yhteistyön kestävyyttä ja luotettavuutta. Myös kolmannen sektorin järjestöjen osallistuminen yhteistyökumppanuuksiin sisälsi ongelmia. Järjestöt kokivat vaikeaksi, että heidän tulisi edustaa sekä kansalaisten mielipidettä että koko moninaista kolmatta sektoria, ja samalla kilpailla muiden järjestöjen kanssa. Järjestöt eivät silti tunteneet tulleen kuulluksi julkisen sektorin puolelta. Kunnat taas näkivät haasteita siinä, että järjestöjen edustajien kommunikaatio ja raportointi oli epäjohdonmukaista ja näin ollen heikensi luotettavuutta. (Emt.)

Möttönen (2009) kirjoittaa kunnan ja järjestön yhteistyöstä järjestön näkökulmasta erityisesti sopimuksellisuuden ja edunsaannin merkitystä korostaen. Järjestöillä on yhteistyössä itsenäinen ja sopimuksia määrittävä rooli, sillä harva järjestö suostuu yhteistyöhön, joka ei hyödytä järjestöä itseään samalla, kun päätösvalta jakaantuu kunnan kanssa ja toimintaympäristö muuttuu (emt, 62). Aiemmat esimerkit ovat osoittaneet, että kunnan ja järjestön välillä voi olla hyvin erilaisia suhteita, vaikka ne perustuisivat tilaaja-tuottaja-asetelmaan. Lainsäädännölliset muutokset ja tiukka sääntely vaikeuttavat yhteistyösuhteiden joustavuutta ja kaventavat

neuvotteluvaraa, joka on sosiaali- ja terveyspalveluiden erityisluonteen kannalta välttämätön ominaisuus. (Möttönen & Niemelä 2005, 178–179.) Googins & Rochlin (2000) esittelevät artikkelissaan molempia sektoreita hyödyttävän kumppanuusmallin, jossa prosessin vaiheet ovat selkeiden tavoitteiden määrittely, korkea-asteinen sitoutuminen, säännöllinen kommunikaatio, ammattimainen johtaminen, yhteinen vastuu resursseista ja jatkuva arviointi.

Kunta tai kaupunki pystyy edistämään yhteistyön sujumista vapaaehtoistahon kanssa useilla eri tavoilla, joista tärkeimmät ovat eri toimijoiden yhteensovittaminen, konsultointi, koulutus ja ohjaus, sekä tiedotus (Lehtinen 1997, 59–60). Niemisen ym. (2002) tutkimuksen mukaan järjestöjen mukaanotto kuntien strategiseen suunnitteluun ja hyvinvointiohjelmien valmisteluun mahdollistaa pitkän tähtäimen sitoutumista ja helpottaa vuoropuhelua eri sektoreiden välillä. Lehtinen (1997, 57) ehdottaa myös erityisen vapaaehtoisvastaavan palkkaamista kunnille. Vapaaehtoisvastaavan tarkoituksena olisi puolueeton yhteistyön edistäjä, joka tuntisi sekä palvelujärjestelmän että vapaaehtoistoiminnan käytänteet, sekä olisi ajan tasalla käynnissä olevasta vapaaehtoistoiminnasta. Kunta voi myös helpottaa yhteistyötä tarjoamalla tilojaan käytettäväksi epäbyrokraattisin keinoin, lisäämällä tiedotusta ja rahoittamalla käynnistyviä vapaaehtoisprojekteja. (Emt, 57–60.)

Mikkelin ammattikorkeakoulussa on tehty vuonna 2014 selvitys vapaaehtoistyöstä ja hyvinvointipalveluiden kehittämisestä Etelä-Savossa, mihin kuuluu myös yhteistyö kunnan kanssa. Tutkimuksessa tulee ilmi epätietoisuus sekä kunnan että järjestöjen puolelta toistensa toiminnasta, päätöksentekoon osallistumisesta, sekä järjestöjen hankaluuksista ylläpitää toimintaa taloudellisesti sekä sosiaalisesti kestävästi. Järjestöt kokivat, etteivät kunnat ymmärrä järjestöjen tuottamaa arvoa tai osaa antaa kiitosta tehdystä työstä, mikä voi osaltaan heikentää vapaaehtoistyöntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Toisaalta kunnat kannattivat järjestöjen toimintaa ja näkivät kolmannen sektorin roolin tärkeänä lisäarvon tuottajana erityisesti sosiaalipalveluissa, joissa vapaaehtoisten vertaistuellalla ja kokemusasiantuntijuudella voi olla suurempi apu hyvinvoinnin lisäämisessä kuin julkisen sektorin tarjoamalla palveluilla. Kuitenkin järjestöjen ja osittain myös kuntien puolelta koettiin, että järjestöpuolen tärkeyden tunnustaminen jää osittain sanahelinäksi eikä näy konkretiassa. Palveluntuotanto oli myös ongelmallinen tema järjestöille, sillä

erityisesti ostopalvelut rinnastuivat herkästi yksityisen sektorin toimintaan ja näin ollen heikensivät järjestösektorin ominaista luonnetta. Huoli kumppanuuden tasa-arvoisuuden toteutumisesta ja julkisen sektorin vastuulle kuuluvan työn tekemisestä oli myös esillä haastatteluissa. (Hokkanen ym. 2014.)

3.3 Yhteishankkeet kunnan ja järjestön välillä

Yhteiset hankkeet kaupungin tai kunnan sekä järjestön välillä kertovat moniammatillisen osaamisen sekä uudenlaisten ratkaisujen tarpeesta entistä monimutkaisempien ”ilkeiden ongelmien” äärellä. Voidaan jopa sanoa, että yhteistyöhankkeet ovat suhteellisen uutta yhteiskuntapoliittista toimintaa, mikä heijastaa koko toimintaympäristön muutosta. (Möttönen & Niemelä 2005, 163–166.) Hankkeilla pyritään löytämään sopivia toimintamalleja yhteistyöhön kokeillaan, mikä toimii -periaatteella. Tämä periaate toimii vaivattomimmin paikallisella skaalalla, mikä on joustavampi kuin valtakunnallinen kokeilu. Hankkeiden tulosten analysointi ja raportointi ovat oppimisen kannalta olennaista, sekä onnistuneiden että epäonnistuneiden hankkeiden arvioinnin kohdalla (emt, 166). Hankkeista seuraava askel vielä sitoutuneempaan yhteistyöhön on järjestöjen ja kuntien yhteisorganisaatiot, mutta tutkielmassani pysyn hankkeille tyypillisessä toiminnassa tutkimukseni kohteen vuoksi.

Yhteistyöhankkeiden kehittämistä on tutkinut myös Laamanen ym. (2002) Suomen Kuntaliiton ja Kuntoutussäätiön rahoittamana. Laamanen ym. (emt) tekivät kuntien ja järjestöjen yhteistyöstä laajan valtakunnallisen tutkimuksen koskien sosiaali- ja terveyshuoltoa, missä kyselylomakkeiden ja teemahaastatteluiden avulla tavoitettiin 163 henkilöä sekä kunta- että järjestöpuolelta. Kyselyyn vastanneista kuntapuolen toimijoista 30 prosentilla oli ollut viimeisen vuoden aikana yhteistyöhankkeita yhden tai kahden kolmannen sektorin organisaation kanssa, ja 17 prosentilla yhteistyökumppaneita oli ollut yli kymmenen. Järjestöpuolen vastaajista jopa 58 prosenttia oli osallistunut viimeisen vuoden aikana yhteen tai kahteen yhteistyöprojektiin kunnan kanssa, ja useampaan kuin viiteen yhteistyöhankkeeseen oli osallistunut 17 prosenttia kyselyn järjestöistä. Tutkimuksen metodi oli kehittämisorientoitunut arviointitutkimus, mitä käytän myös omassa tutkielmassani. Tavoitteena oli kartoittaa

yhteistyön kehittämisen edellytyksiä analysoimalla kuntien ja järjestöjen kokemuksia hankkeista.

Laamasen ym. (2002) tutkimus keskittyi erityisesti yhteistyön osatekijöihin, ja eniten yksittäisiä mainintoja yhteistyötä edesauttaneista tekijöistä olivat seuraavat: yksimielisyys tavoitteista, työntekijöiden osaaminen ja innokkuus, sekä yhteistyössä vallitseva avoin keskusteluilmapiiri. Yhteistyötä heikentäneistä tekijöistä eniten mainintoja kyselyssä saivat taloudellisten resurssien puute, heikko yhteistyöosapuolten toiminnan perusteiden ja toimintatapojen tunteminen, sekä puutteellinen tiedonkulku osapuolten välillä. Lähes kaikki sekä kunta- että järjestöpuolen vastaajista kokivat, ettei hankkeen tuloksina syntyneitä toimintamalleja olisi pystytty muodostaan kunnassa ilman yhteistyötä ja kolmannen sektorin panosta, mikä on samansuuntainen resurssiriippuvuuteen viittaava tulos kuin Karjalaisen (2018) tutkielmassa. (Laamanen ym. 2002, 37–44, 61.) Omassa tutkielmassani on kiinnostavaa selvittää, ovatko tulokset samansuuntaisia kuin Laamasen ym. tutkimuksessa, josta on kulunut aikaa 17 vuotta.

Hanke- ja projektiyhteistyön syntyminen perusteita ovat Laamasen ym. (2002) koonnin mukaan palveluiden kehittäminen, moniammatillinen osaaminen, sekä hanketyölle suunnatut erityiset taloudelliset resurssit. Järjestöjen erityisasiantuntemus eri ihmisryhmien kohdalla edistää palveluiden suuntaamista ja kehittämistä tarpeista vastaavaksi, etenkin moniongelmaisissa tilanteissa. Tässä hanke keskittyy eroperheiden lasten palveluihin, missä laaja ammatillinen osaaminen on olennaista. Asiakkaan näkökulmasta etuna on myös järjestökentän maine matalan kynnyksen palveluiden tarjoajana ja nopeana toimijana. (Emt, 26.) Lisäksi hankekoordinaattori, tai hankkeen kontaktihenkilö, voi olla elintärkeässä roolissa hankkeen syntyminen, organisoitumisen sekä ylläpidon kannalta. Hankekoordinaattorin onnistunut työ sovittaa yhteen erilaisia toimintakulttuureita ja toiminnan ehtoja niin, ettei hankkeiden omaehtoisuus kärsi. (Matthies 1991, 46.) Tutkimaani hankkeeseen on palkattu täysaikainen hankekoordinaattori, jonka ammatillinen tausta on sekä julkisen että kolmannen sektorin puolella.

Hankkeiden rahoitus on olennainen osa hankkeen toteutumista sekä kestoja. Hankepohjaiselle kehittämiselle on resursoitu erillisiä avustuksia, mikä mahdollistaa yhteistyön synnyn (Laamanen ym. 2002). Yleishyödylliset yhteisöt, eli järjestöt sekä säätiöt, voivat hakea harkinnanvaraisia hankeavustuksia terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen STEA:lta, joka on

itsenäinen valtionapuviranomainen (STEA 2018). STEA:n avustuksia ei ole tarkoitettu rahoittamaan lakisääteisiä julkisia palveluita, vaan ylläpitämään aktiivista kansalaistoimintaa hyvinvoinnin edistämiseksi sekä muodostamaan yhteistyömahdollisuuksia järjestöjen ja kuntien välille (STEA 2017). Taloudellinen kannuste yhteistyöhön on merkittävä etu, sillä harvalla kunnalla on mahdollisuutta varata vastaavalle kokeilevalle toiminnalle resursseja budjetistaan ilman ylimääräistä rahoitusta. Hankkeille on myös varattava riittävän pitkä aika, jotta tuloksia kerkeää syntyä ennen hankkeen loppua. (Möttönen & Niemelä 2005, 164–165.) Ilman julkisen sektorin taloudellista ja organisatorista tukea hankkeiden on haastava onnistua tavoitteissaan. (Matthies 1991, 46.)

Hanketoiminnalle tyypillisestä kokeilukulttuurista on tehty Valtioneuvoston kanslian selvitys (Harjumaa ym. 2017), missä on tutkittu kokeilukulttuurin vaikutusta innovatiivisten ja toimivien palveluiden kehittämisessä erityisesti sähköisissä sosiaali- ja terveyspalveluissa. Tutkimuksessa todettiin, että laadukkaatkaan kokeilut eivät tuottaneet hyötyjä ilman systemaattista toimintamallin juurrutusta ja käyttöönottoa, mikä vaati sitoutuneisuutta sekä työntekijöiden, yhteistyökumppaneiden että johtajien osalta. Hankkeet edellyttävät kokeilukulttuurin lisäksi yhteistyöhön kannustavaa työilmapiiriä, jossa ymmärretään erilaisen asiantuntijuuden arvo sekä epäonnistumisen riski (Möttönen & Niemelä 2005, 164–165). Juurruttamisen haaste tuli ilmi myös Laamasen ym. (2002, 63) tutkimuksessa. Hankkeiden toimintamallien ottaminen osaksi kunnan peruspalvelutuotantoa koettiin vaikeaksi, vaikkakin tavoiteltavaksi niiden hankkeiden osalta, jotka olivat onnistuneet luomaan soveltuvan käytännön tai palvelun. Hanke itsessään tuottaa aina arvokasta tietoa, vaikkei uutta toimintamallia olisikaan tarkoituksenmukaista juurruttaa pysyväksi käytännöksi. Soveltumaton malli tarjoaa mahdollisuuden jatkokehittämiselle uuden tiedon pohjalta. Myös hankkeesta syntyneet väliaikaiset hyödyt hyvinvoinnin edistämiseksi tuottavat lisäarvoa kuntalaisille, mitä ei pidä väheksyä. Palaan tarkemmin Laamasen ym. (2002) tutkimuksen tuloksiin hankeyhteistyötä edistävästä ja heikentävistä tekijöistä pohdintaluvussa 6, jossa vertaan tuloksia omaan tutkimukseeni. Seuraavaksi luvussa 4 esittelen tutkielmani toteutuksen menetelmät ja tutkimuskysymykset.

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvailen tutkimukseni vaiheet. Aloitan esittelemällä tutkimuksen kohteen, eli yhteistyöhankkeen Pienperheyhdistys ry:n ja Helsingin kaupungin välillä. Jatkan kertomalla tutkimusmenetelmästä eli arviointitutkimuksen teoreettisesta taustasta, minkä jälkeen perustelen tutkimuskysymykseni. Lopuksi esittelen aineistoni ja sen keruutavan, sekä käyn läpi analyysiluvun menetelmiä.

4.1 Tutkimuksen kohde

Tutkimani ilmiö on julkisen ja kolmannen sektorin välinen hankemallinen yhteistyö sosiaalipalveluissa. Tässä tutkielmassa aineisto rajautui yhteen nimettyyn yhteistyöhankkeeseen, sillä pääsin osallistumaan tähän hankkeeseen tutkijana. Aihetta on tutkittu aiemmin erityisesti ilmiötasolla, minkä vuoksi yksittäisen hankkeen tutkiminen on perusteltua ja kiinnostavaa. Tutkielmantekoprosessini alkoi Pienperheyhdistys ry:n ilmoituksesta, jossa järjestö etsi Helsingin kaupungin kanssa tehtävään yhteistyöhankkeeseen opiskelijoita tekemään tutkimusta. Tutkielmani on toimeksianto, mutta olen saanut valita tutkimukseni aiheen varsin vapaasti, sillä työ on palkaton. Päätin lähteä hankkeen tutkimukseen mukaan, koska työskentely ja tiedon tuottaminen ulkopuolisille toimijoille tuntui mielekkäältä. Lisäksi hankkeen sisältö vastasi arvoiltaan omiani, joten tutkimuksen teko juuri Pienperheyhdistykselle oli luontevaa. Hankkeen tavoitteena on helpottaa lapsen tilannetta vanhempien erotessa tarjoamalla lapselle vapaaehtoinen ja koulutettu tukihenkilö, jolta lapsi voi saada ulkopuolista ja puolueetonta keskusteluseuraa (Pienperheyhdistys 2018). Oma asennoitumiseni yhteistyöhankkeeseen on lähtökohtaisesti positiivinen ja kannatan sektoreiden välistä yhteistyötä. Suhtaudun yleisellä tasolla kriittisesti kilpailuperustaisiin ostopalveluihin sosiaali- ja terveysalalla, ja kriteerit toimiville yhteistyömalleille tulisi mielestäni olla tarkat. Nämä oletukset vaikuttavat asemaani tutkijana.

Pienperheyhdistys ry (PPY) on vuonna 1968 perustettu kansalaisjärjestö, jonka toiminta on suunnattu yhden vanhemman perheille. Yhdistystä rahoittavat STEA, Helsingin kaupunki ja Ragnar Ekbergin säätiö, ja yhteistyökumppaneita ovat useat pääkaupunkiseudun kaupungit, oppilaitokset, järjestöt ja seurakunnat. PPY suunnittelee ja toteuttaa vertaistukitoimintaa, harrastus- ja leirimahdollisuuksia sekä vapaaehtoistoimintaa, mutta järjestö ei tuota lakisääteisiä palveluita. Yhdistyksessä on 11 vakituista työntekijää, noin 50 tuntityöntekijää ja yli 300 vapaaehtoista työntekijää, jotka järjestävät toimintaa 900:lle jäsenperheelle. (Pienperheyhdistys, 2018.)

Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialalla on töissä noin 15 000 henkilöä ja palveluihin käytetään vuosittain 2,1 miljardia euroa. Helsinki takaa perhe-, sosiaali-, terveys-, päihde-, sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluita kaupungin asukkaille. (Helsingin kaupunki 2018.) Helsingissä asui vuoden 2018 alussa noin 640 000 ihmistä (Mäki & Vuori 2018). PPY ja Helsingin kaupunki edustavat hyvin erityylishä toimijoita kahdelta sektorilta, joilla molemmilla on laajasti asiantuntemusta ja tarjottavaa keskinäiselle yhteistyölle erikoistuneiden sosiaalipalveluiden tuottamiseksi ja kehittämiseksi.

Vapaaehtoinen lapsen tukena – eroauttamista julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyönä on tutkimani hankkeen nimi. Hanke on käynnistynyt vuonna 2017, ja alun perin kaksivuotiseksi suunniteltu yhteistyö sai lisärahoituksen vielä kolmannelle vuodelle. Tutkimukseni aikana hanke on edelleen käynnissä. Hankkeesta vastaa ohjausryhmä, johon kuuluu sekä Helsingin kaupungin, Pienperheyhdistyksen sekä helsinkiläisen yksinäisyyttä torjuvan järjestön Helsinki Mission työntekijöitä. Hankkeen saamalla rahoituksella on palkattu hankekoordinaattori, joka johtaa hanketta. Hänen vastuullaan on myös vapaaehtoisten rekrytointi ja yhteydenpito tuettavien perheiden kanssa. Hankkeen ohjausryhmä kokoustaa säännöllisesti ja seuraa hankkeen toteutumista, asiakasmääriä ja palautteita. Ohjausryhmän jäsenet käyttävät työaikaan hankkeeseen keskimäärin kolmesta kymmeneen tuntiin kuukaudessa, kun taas hankekoordinaattori toimii hankkeen parissa täysiaikaisesti.

Hankekoordinaattori haastattelee jokaisen vapaaehtoisen ennen tukihenkilöksi pääsyä. Vapaaehtoisten prosessiin kuuluu myös tukihenkilökoulutus, josta vastaa Kasvatus- ja perheneuvonta ry Kasper. Tuettavien lasten perheet ovat pääsääntöisesti Helsingin kaupungin

asiakkaita, joko lapsiperheiden sosiaalihojauksen tai perheneuvolan puolelta. Eroperheiden kanssa työskentelevät Helsingin kaupungin työntekijät ehdottavat hankkeeseen sopivalle perheelle mahdollisuutta saada tukihenkilö lapselle. Perhe on yhteydessä hankekoordinaattoriin, joka etsii lapselle toimivan tukihenkilön ja yhdistää perheen ja vapaaehtoisen alkutapaamisessa. Tukisuhteen pituus ja tapaamisten sisältö sovitaan ensitapaamisessa vastaamaan lapsen toiveita. Lapsen ja tukihenkilön suhdetta seurataan myös väli- ja lopputapaamisessa. Olen tavannut hankekoordinaattorin ensimmäisen kerran joulukuussa 2017, jolloin päätimme tutkielman teosta. Tässä tapaamisessa hän kertoi hankkeen kulusta ja omasta roolistaan, ja puhuimme mahdollisista näkökulmista, miten hanketta voisi tutkia.

4.2 Arviointitutkimuksen menetelmät

Tutkielmassani arvioin, mitkä tekijät estävät ja edistävät kaupungin ja järjestön hankeyhteistyötä. Käyttämäni menetelmä on laadullinen arviointitutkimus, josta käytetään myös nimitystä evaluaatiotutkimus. Arviointitutkimus on Scrivenin (1991) mukaan prosessi, jossa määritellään tutkittavan asian ansio (*merit*), arvo (*worth*) ja merkitys (*value*). Yksi tärkeistä rajanvedoista arviointitutkimuksen kannalta on tutkimuksen kohdentaminen joko prosessiin tai lopputulokseen. Scrivenin (1991) luokittelu keskeneräisen (formatiivisen) ja valmiin (summatiivisen) prosessin välillä on yleinen jako arviointitutkimuksen sisällä. Formatiiivisessa prosessitutkimuksessa tarkoituksena on kehittää projektia sisäisesti, samalla kun muutosohjelma tai kehitysprojekti on vielä meneillään (emt, 168). Summatiivinen arviointitutkimus keskittyy tyypillisesti toiminnan tuloksiin (Seppänen-Järvelä 1999, 91) mitä tässä hankkeessa ei ole vielä mahdollista tarkastella. Tämän tutkielman menetelmään vaikutti olennaisesti se, että tutkimani hanke on edelleen käynnissä, joten sen tulokset eivät ole saatavilla tutkielman teon aikana. Näin ollen arviointi kohdistetaan hankeprosessiin, eikä hankkeen tavoitteiden saavuttamisen onnistumiseen. Tutkielmani arvioinnin tavoitteet eroavat täten osittain hankkeen omista tavoitteista, jotka esittelen luvussa 5.2.

Menetelmänä arviointitutkimus on syntynyt 1900-luvun alkuvaiheilla Yhdysvalloissa, josta suosio on kasvanut merkittävästi vasta 1960-luvulta lähtien, jolloin menetelmä yleistyi myös

Pohjoismaissa (Rajavaara 1999). Arviointitutkimus on yleinen menetelmä soveltavassa yhteiskuntatutkimuksessa, ja muun muassa päihdetutkimuksen suunnalla arviointitutkimusta on käytetty Suomessa runsaasti (Mäntysaari 1999). Menetelmän käyttö on laajentunut myös muille tieteenaloille, mikä on sekä monipuolistanut arviointitutkimusta, mutta myös luonut ristiriitaisia näkemyksiä menetelmän kehityksen suunnasta ja käyttötarkoituksesta (Rajavaara 1999). Esimerkiksi arviointitutkimuksen poliittiset vaikutukset ovat tärkeitä ottaa huomioon tutkimusta tehdessä. Tutkijoita on jakanut myös kysymys siitä, tulisiko tutkijan kannattaa tutkimustiedon hyödyntämistä. Lisäksi eettiset kysymykset ovat herättäneet keskustelua tutkijoiden kesken. Kenen etua arviointitutkimuksella ajetaan, ja onko menetelmä suunnattu vain yhteiskunnan hyväosaisille, jotka tutkimuksen voivat ostaa toimeksiantona? (Emt.) Omassa tutkielmassani kannatan tutkimustiedon avointa hyödyntämistä hankkeen jatkossa sekä muiden toimijoiden yhteistyöprojekteissa.

Arviointitutkimuksen voi toteuttaa useista eri teoreettisista lähtökohdista, ja tutkimusotteita on laajalti eri teoreetikkojen mukaan. Nostan esille ne näkökulmat ja teoriat, jotka ovat olennaisia tämän tutkimuksen kannalta. Arviointitutkimusta voi tehdä sekä kvantitatiivisesti (tilastollisesti), kvalitatiivisesti (laadullisesti) tai molempia sekoittaen, ja valinta riippuu tutkittavasta kohteesta (Weiss 1998). Laadullisessa arviointitutkimuksessa on mahdollista havaita yksityiskohtaisempia suhteita ja ymmärtää syvällisemmin prosessin vaiheita, kun taas tilastollisessa tutkimuksessa etuna on tarkka numeerinen data (emt, 82–86). Kvantitatiivinen arviointitutkimus ei ollut realistinen vaihtoehto PPY:n ja Helsingin kaupungin yhteistyöhanketta varten, sillä hanke on kokoluokaltaan pieni, eikä tarkoituksena ole tutkia hankkeeseen osallistuvia tukihenkilöitä tai perheitä. Yhteistyön ymmärtäminen ohjausryhmän näkökulmasta tukee kvalitatiivista tutkimusotetta, jossa sanoilla on numeroita olennaisempi rooli. Tutkimuskohde on dynaaminen, käynnissä oleva ja kehittyvä prosessi, mikä tukee laadullisen menetelmän valintaa (Weiss, 1998).

Prosessivaiheen arviointitutkimuksessa selvitetään, mitä tutkittavassa tilanteessa (hankkeessa, ohjelmassa tai projektissa) todella tapahtuu, mistä tulokset muodostuvat, ja mitkä erityispiirteet vaikuttivat projektin lopputuloksen menestykseen (Weiss 1998, 9–10). Tässä tutkielmassa paino

on erityisesti viimeisimmässä kohdassa sekä yhteistyön eri tekijöiden ymmärtämisessä. Arvioinnin tarkoituksena on tuottaa tietoa päätöksenteon avuksi sekä organisaatioiden oppimista varten (Weiss 1998; Scriven 1991), ja keskityn tutkielmassani arviointiin yhteistyön näkökulmasta. Formattiivisen arviointitutkimuksen valinta tukee jatkumoa Laamasen ym. (2002) tutkimuksesta projektiyhteistöistä. Erityisluontoista omassa tutkielmassani on saman hankkeen molempien osapuolien kuuleminen, sillä aiemmissa hankeyhteistöitä käsitelleissä tutkimuksissa kuntien ja järjestöjen vastaukset eivät ole koskeneet yksittäistä hanketta (vrt. Laamanen ym. 2002; Hokkanen ym. 2014; Karjalainen 2018; Häkkinen & Tourula 2013).

Evaluaatioon eli arviointitutkimukseen voi jakaa näkökulmia myös tutkimuksen tarkoituksen mukaan tilivelvollisuuteen (*accountability*), tiedontuotantoon (*knowledge*) ja kehittämiseen (*development*) (Chelimsky 1997, 10), joista omassa tutkielmassani on kyse kehittämisestä. Kehittämisorientoitunut arviointitutkimus on kiinnostunut prosesseista, niiden taitekohdista, ja ongelmatilanteisiin reagoinnista, jotta toimintaa voitaisiin edistää. Olennaista on peilata oppimiskokemuksia ja tehdä itsearviointia, mikä sisältää halukkuuden tietoiselle kehittämis- ja muutostyölle tutkittavan organisaation sisällä. Arvioinnista saama tieto on käytännössä palautetta toiminnasta, mitä voidaan käyttää hankkeen ohjaamisen kehittämiseen. Näkökulma on myös ihmiskeskeinen, ja vuorovaikutus yksilöiden välillä on tärkeää ottaa huomioon tutkimuksessa. (Seppänen-Järvelä 1999, 92; 2004, 19.) Arviointitutkimukseni avainryhmä on hankkeen hallinnollinen taso, eli ohjausryhmä. Muita vaihtoehtoja arviointitutkimuksen avainryhmäksi olisivat esimerkiksi palveluiden käyttäjät, kansalaiset, viranomaiset tai rahoittajat. Hankkeen ohjausryhmän tutkiminen on tarkoituksenmukaista, sillä ryhmä on osoittanut olevan halukas oppimaan ja kehittämään toimintaa ottaessaan tutkimusentekijöitä mukaan hankkeeseen. Ohjausryhmällä on myös mahdollisuus tehdä muutoksia koskien hankkeen toimintaa ja prosesseja, joten tutkimuksesta saadulla tiedolla on mahdollisuus olla tärkeässä roolissa päätöksenteon tukena. Tutkielmani pääteema, eli yhteistyö sektoreiden välillä, tapahtuu käytännössä ohjausryhmän sisällä, mistä syystä arviointi kohdistuu myös ohjausryhmän toimintaan.

Tutkijan tulee tehdä päätöksiä myös koskien arviointitutkimuksen kestoa (Weiss 1998). Pitkäkestoisessa tutkimuksessa syntyneitä tuloksia on mahdollista vertailla keskenään ja näin

ollen saada lisätietoa arvioinnin analyysiä varten. Toisaalta ulkoiset aikarajoitteet vaikuttavat tutkimuksen keston mahdollisuuksiin, jolloin valinta ei ole tutkijan käsissä. (Emt.) Hankkeesta kirjoitetaan väliraportti STEA:lle maaliskuussa 2019, missä hyödynnetään tutkielmastani saatuja tuloksia. Tutkimus on toteutettu ajanjaksolla kesäkuu 2018 – maaliskuu 2019 hankkeen aikataulun ja omien ajallisten resurssien mukaisesti.

Arvioijan oma rooli tutkijana on eettisesti tärkeää ottaa huomioon. Arvioinnissa voi olla mahdollisia intressikonflikteja riippuen tutkimuksen rahoittajasta, arvioijan työnantajasta tai muista puolueellisuuteen vaikuttavista tekijöistä. (Weiss 1998, 110.) Tämä maisterintutkielma tuotetaan sekä Helsingin yliopistolle että Pienperheyhdistyksen koordinoimalle hankkeelle. En saa palkkiota tutkielman teosta, enkä ole ollut muussa työsuhteessa Pienperheyhdistykseen tai Helsingin kaupunkiin. Ennen tutkimuksen alkua en tuntenut henkilökohtaisesti yhtäkään hankkeen ohjausryhmän jäsentä. Tavoitteenani on tuottaa kriittistä ja puolueetonta tietoa molempien yhteistyötahojen hyväksi, jotta hanketta voidaan kehittää yhteistyön näkökulmasta toimivammaksi. Edellä mainituilla perusteilla koen, ettei minulla ole eturistiriitaa tutkijana tässä hankkeessa.

4.3 Tutkimuskysymykset ja aineisto

Tutkielmani tutkimuskysymykset ovat muotoutuneet prosessivaiheen arviointitutkimukselle tyypillisten teemojen avulla (ks. esim. Seppänen-Järvelä 2004, 30), sekä aiempien tutkimusten perusteella. Yhteistyön osatekijät ja kumppanuusmallit ovat verkostoituvassa sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamisen ja kehittämisen kentässä merkityksellisiä toiminnan kehittymisen kannalta (Laamanen ym. 2002). Julkisen ja kolmannen sektorin organisaatiotason toiminta- ja hallintotavat poikkeavat toisistaan olennaisesti, mikä on lähtökohtainen haaste yhteistyölle. Tutkimuksen avulla on mahdollista löytää sekä kehittämiskohteita että toimivia tapoja yhteistyössä, mikä ohjasi tutkimuskysymysten sisältöä. Kiinnitän lisäksi huomiota analyysissä mahdollisiin eroavaisuuksiin Helsingin kaupungin ja Pienperheyhdistyksen vastauksissa. Tutkimuskysymykset myös määrittivät aineiston keruutavan valintaa. Pääteema tutkielmassani on kaupungin ja järjestön yhteistyö, ja lopulliset tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä tekijät ovat edistäneet Helsingin kaupungin ja Pienperheyhdistyksen yhteistyötä tässä hankkeessa?
- Mitkä tekijät ovat olleet yhteistyön estäjinä hankkeessa?
- Minkälaisia ennakoimattomia asioita hankkeen aikana ilmeni ja miten niihin reagoitiin?

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruutapoja on useita mahdollisia, kuten kyselylomake, etnografinen havainnointi tai haastattelu (Tuomi & Sarajärvi 2004, 73), ja samat menetelmät ovat tyypillisiä myös laadullisessa arviointitutkimuksessa (Weiss 1998). Aineiston voi kerätä myös yhdistämällä useita tapoja, ja esimerkiksi havainnoimalla ohjausryhmän kokouksia olisi tähän tutkimukseen saatu yhteistyöstä moninaisempi kuva. Havainnointi aineistonkeruutapana ei ollut kuitenkaan sopivin tähän tutkimukseen, sillä kokouksia järjestetään niin harvoin, ettei ajallisia resursseja useamman kokouksen havainnointiin ollut. Kyselylomakkeen haaste olisi ollut vastaajien niukka lukumäärä, sillä tutkielmani ollessa toimeksianto on aineiston koskettava juuri tätä hanketta ja näin ollen potentiaalisia vastaajia on rajallisesti. Lomakkeesta olisi voinut tulla myös raskas vastattava, sillä kysymyksiä olisi ollut useita. Tähän tutkimukseen toimivin aineistomuoto oli haastattelu, jonka etuna on mahdollisuus syvälliseen tutustumiseen tutkittavasta ilmiöstä eri toimijoiden näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2004, 78). Hankkeesta ei oltu tehty vielä vastaavaa tutkimusta, eikä valmista aineistoa ollut tästä syystä saatavilla, joten tein haastattelut itse. Haastattelututkimuksessa henkilöstön vähäinen määrä osoittautui eduksi, sillä pääsin haastattelemaan kaikkia ohjausryhmän jäseniä Helsingin kaupungin ja Pienperheyhdistyksen puolelta. Haastattelun otos on näin ollen edustava juuri tässä hankkeessa.

Haastattelin kuutta henkilöä, jotta aineisto olisi tarpeeksi kattava tämän mittaluokan tutkimukselle. Haastateltavat ovat eroauttamishankkeen ohjausryhmän jäseniä, puolet (haastateltavat 1–3) Pienperheyhdistyksen ja puolet (haastateltavat 4–6) Helsingin kaupungin työntekijöitä. Hankkeesta tehdään myös opinnäytetöitä, jotka keskittyvät vapaaehtoisiin tukihenkilöihin. Vapaaehtoisten mukaanotto oman tutkimuksen haastatteluihin todettiin hankekoordinaattorin kanssa turhaan tukihenkilöitä rasittavaksi, sillä heitä haastatellaan jo toisiin opinnäytetöihin. Myös perheet ja tuettavat lapset jätettiin tarkoituksella pois haastatteluista hankkeen herkän luonteen vuoksi. Näistä syistä luontevaksi

aineistonkeräyskohteeksi jäi hankkeen ohjausryhmä, joka vastaa hallinnosta, suunnittelusta, toteutuksesta ja tulevaisuudesta. Jokainen haastateltava tunsu toisensa ja heillä oli tiedossa, että tutkielman tulokset palautuvat hankkeen käyttöön, mikä todennäköisesti osittain vaikutti haastateltavien vastauksiin.

Aineiston keruumenetelmänä käytin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Puolistrukturoidussa tai epämuodollisessa haastattelutavassa kaikkien haastattelujen teemat ovat samat, mutta kysymyksien sanamuoto tai esittämisjärjestys voi vaihdella (Weiss 1998). Käytin jokaisessa haastattelussa samaa haastattelurunkoa (liite 1), jossa oli teemoittain jäsenneiltyjä kysymyksiä, mutta joissain haastatteluissa esitin tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelurungon kysymykset ovat muotoutuneet prosessivaiheen arviointitutkimuksen ja tutkimuksessa käsitellyn teorian ja käsitteistön avulla. Pääteemat rungossa olivat hankkeen prosessit, yhteistyötä edistävät ja heikentävät tekijät, vapaaehtoiset tukihenkilöt ja kehittämistyö. Kysymysmuoto oli oppimis- ja arviointikeskeinen, ja vastatakseen haastateltavan tuli reflektoida sekä omaa että koko ohjausryhmän toimintaa. Haastattelussa pysyttiin pitkälti hankkeen tasolla, mutta joissain kohdissa kysytään myös yleisemmin ilmiöstä, kuten vapaaehtoisten käytöstä. Ilmiötason vastausten avulla tutkielman tuloksia on helpompaa kontekstoida laajempaan keskusteluun. Painotus haastattelurungossa oli kuitenkin hankkeen ymmärtämisessä, mikä ohjasi kysymyksenasettelua.

Osallistuin hankkeen ohjausryhmän kokoukseen lokakuussa 2018, jolloin tapasin aineistoani varten haastateltavat henkilöt. Kokouksen jälkeen otin yhteyttä haastateltaviin ja sovin haastatteluajat sähköpostitse. En käytä haastateltavien työnimikkeitä tutkielmassani mahdollisen tunnistettavuuden vuoksi. Ensimmäisen Pienperheyhdistyksen työntekijän haastattelun jälkeen sain ehdotuksen haastattelurungon lähettämisestä etukäteen haastateltavalle, mitä noudatin seuraavien haastattelujen kanssa. Haastateltavat saivat tutustua kysymyksiin rauhassa, mikä osoittautui järkeväksi toimintatavaksi. Haastattelut pidettiin kunkin työntekijän omalla työpisteellä. Haastattelujen aikana osa haastateltavista vastasi yhdellä kertaa useampaan kysymykseen, sillä heillä oli haastattelurunko printattuna. Kaikki haastateltavat eivät olleet työajallisesti hankkeessa aktiivisesti mukana, joten valmiit kysymykset helpottivat eri teemojen muistamista hanketta koskien. Toisaalta kaikki kysymykset eivät koskeneet

jokaista haastateltavaa, tai heillä ei ollut tietämystä jokaiseen kysymykseen. Kunkin haastateltavan kohdalla painotus vastauksissa siirtyi luontevasti aiheisiin, joista heillä oli eniten tietoa. Jokaisen haastattelun lopuksi oli vielä osio 'vapaa sana', jolloin haastateltava sai halutessaan jakaa vielä ajatuksia tai mielipiteitä.

Ennen Pienperheyhdistyksen työntekijöiden haastattelua kävin suullisesti lävitse haastateltavan oikeudet, eli mahdollisuuden keskeyttää haastattelu missä vaiheessa tahansa tai kieltää heitä koskevan aineiston käytön. Haastateltavat antoivat suullisesti hyväksyntänsä osallistua vapaaehtoisesti haastatteluun. Helsingin kaupungin työntekijöiden haastattelemista varten hain tutkimuslupaa Helsingiltä. Haastateltavat kaupungin puolelta saivat sähköpostitse informaatiokirjeen, haastattelun kysymysrunгон sekä suostumusasiakirjan. Suostumusasiakirjasta allekirjoitettiin kaksi kappaletta ennen haastatteluja, joista toinen jäi haastateltavalle. Kaikki haastattelut toteutettiin lokakuun ja marraskuun 2018 aikana.

Haastattelujen kesto vaihteli 24 minuutista 60 minuuttiin. Ohjausryhmän jäsenillä oli erilaisia rooleja hankkeessa, mikä vaikutti haastattelujen sisältöön sekä pituuteen. Äänitin haastattelut puhelimen äänitysohjelmalla ja siirsin tiedostot tietokoneelle, jolla litteroin äänitykset tekstiksi. Litteroin äänitykset sanatarkasti, mutta en kirjannut äänenpainoja, äännähdyksiä tai puheen taukoja, sillä aineiston analyysin kannalta olennaista on puheen sisältö puhutavan sijaan. Lisäksi jätin analyysiluvussa käytetyistä sitaateista pois ylimääräiset puhekieliset täytesanat. Litteroinnin jälkeen tuhosin äänitysmateriaalit sekä puhelimen että tietokoneen muisteilta. Litteroitu aineistomateriaali on tiedostomuodossa 61 sivua pitkä, rivivälillä 1,0 ja fontilla 12.

Tutkielmassani on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että aineisto on kerätty hankkeen ollessa vielä käynnissä. Haastateltavien vastaukset kuvaavat näin ollen prosessia, eikä loppunutta yhteistyötä. Haastatteluajankohtana hankkeeseen oli haettu lisärahoitusta STEA:lta vuodelle 2019, mutta päätös ei ollut vielä saapunut. Hankkeen tilanne oli toisin sanoen epävarma jatkuvuudeltaan, mikä saattoi vaikuttaa aineiston sisältöön. Mikäli aineisto olisi kerätty hankkeen päättymisen jälkeen, vastaukset olisivat todennäköisesti olleet osittain erilaisia kuin käyttämässäni aineistossa.

4.4 Analyysiluvun menetelmät

Tässä luvussa esittelen analyysin teoreettisen taustan ja analysointiprosessin vaiheet. Laadullisessa tutkimuksessa yleisesti käytetty analyysimenetelmä on sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi 2004, 93), jota käytän myös omassa tutkielmassani. Sisällönanalyysissa tarkoituksena on etsiä merkityksiä tekstistä ja kuvata aineiston sisältöä sanallisesti, jotta lukijalle tulee selkeä kuva aineistosta lukematta sitä itse. Vaihtoehtoisia tekstianalyysin muotoja on useita, joista yhtenä esimerkkinä on diskurssianalyysi. Ero sisällön- ja diskurssianalyysin välillä on perustavanlaatuisesti se, että diskurssianalyysissa selvitetään, miten tekstissä *tuotetaan* merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 106–110.) Tieteenfilosofisesti luentani näkökulma oli tieteellinen realismi, mikä uskoo tieteen tuottaman teorian olevan tiedon perusta, ja totuus on näin ollen parhaiden tieteellisten teorioiden tulosta (Chakravartty 2017). Toisaalta tämän epistemologisen suuntauksen edustajat eivät oleta, että teoriat tarjoaisivat koskaan täysin varmaa tietoa etenkin sosiaalitieteissä, mutta tutkijat pyrkivät silti mahdollisimman objektiiviseen ja realistiseen suhtautumiseen (Isaeva ym. 2015, 155). Tieteellisessä realismissa aineistoa analysoidaan kuitenkin kirjaimellisesti olettaen, että havainnoissa on totuusarvoa (Chakravartty 2017).

Sisällönanalyysin menetelmiä laadullisessa tutkimuksessa voi jaotella esimerkiksi Eskolan (2018) mukaan kolmeen erilaiseen malliin, joissa korostuu tutkijan suhde teoriaan: aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen (toiselta nimitykseltään teoriaohjaavaan) ja teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisessä eli induktiivisessa analyysissa teoria konstruoidaan aineistosta, eikä ennalta ole luotu valmiita yksiköitä, joilla aineistoa voi analysoida. Teoriasidonnainen eli deduktiivinen luenta eroaa aineistolähtöisestä mallista siten, että tässä tavassa tutkijalla on jo olemassa olevia oletuksia ja mielikuvia aineistosta, ja teoria tukee aineiston analysointia. Kolmannessa vaihtoehdossa eli teorialähtöisessä analyysissa teoria ohjaa täysin analyysia, ilman aineiston vaikutusta. (Eskola 2018; Tuomi & Sarajärvi 2004.) Tutkielmassani käytin aineistolähtöistä sisällönanalyysia, mutta tutkimuskysymyksiä ohjasivat aiempi tutkimus ja teoria.

Litteroidun tekstin luennassa ja analysoinnissa käytin apuna Atlas.ti-ohjelmaa, joka on kvalitatiivisen datan käsittelyyn tarkoitettu ohjelma. Lähdin etenemään aineistomateriaalin lukemisesta luokitteluun, jota ohjasivat tutkimuskysymykset. Aineiston tarkka rajausta on analyysin kannalta olennaista, jotta tutkimus pysyy selkeänä ja vastaa tutkimuksen tavoitteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2004, 94). Rajauksen voi tehdä luokittelemalla ja koodaamalla aineiston tutkimuksen kannalta tärkeisiin teemoihin, minkä tein Atlas.ti-ohjelman avulla. Etsin aineistosta sitaatteja, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin, eli yhteistyötä edistäviin ja estäviin tekijöihin, sekä ennakoimattomiin asioihin hankkeessa. Kiinnitin huomiota ohjausryhmän ja hankekoordinaattorin toimintatapoihin, hankkeen ongelmiin ja niiden ratkaisuihin, sekä suhtautumiseen yhteistyöhön ja toimijoihin. Koodasin myös hankeprosessista kertovat kohdat sekä työn vastuun jakautumiseen liittyvät sitaatit. Ryhmittelin koodatut sitaatit kahdeksaan luokkaan, jotka olivat hankeprosessi, hankekoordinaattori, miksi tehdään yhteistyötä, näkemykset onnistumisesta, näkemykset toimijoista, vastuu hankkeesta, yhteistyö: edistävät sekä yhteistyö: haasteet. Valitsin sitaatteja sen perusteella, vastasivatko kohdat sisällöltään edellä mainittuja luokkia.

5 Kaupungin ja järjestön yhteistyö

Seuraavissa alaluvuissa analysoin aineiston teemoittain. Aloitan esittelemällä hankeprosessin vaiheet ja ennakoimattomat tekijät, josta jatkan yhteistyötä edistäneisiin tekijöihin ja viimeisessä luvussa yhteistyötä estäneisiin tekijöihin. Sitaatit ovat suoria lainauksia haastatteluista, ja sulkeissa on näkyvissä haastateltavan numero sekä työnantaja, joko PPY (Pienperheyhdistys) tai Hk (Helsingin kaupunki). Olen käyttänyt jokaisen haastateltavan sitaatteja, jotta yksittäinen haastateltava ei korostu analyysissä. Viitattaessa järjestöön tarkoitan Pienperheyhdistystä, jollei toisin mainita, ja kaupungilla tarkoitan Helsingin kaupunkia. Lapsista puhuttaessa tarkoitan hankkeen asiakkaina olevia lapsia, joilla on tukisuhde vapaaehtoisen kanssa, sekä vanhemmalla tarkoitan lapsen huoltajaa.

5.1 Hankeprosessin vaiheet ja ennakoimattomat tekijät

Aloitan esittelemällä hankkeen kulun vastaajien kertoman perusteella, ja tässä luvussa kerron miten hanke on edennyt. Vastaan myös kysymykseen, mitä ennakoimattomia asioita hankkeessa on tapahtunut ja kuinka niitä käsiteltiin. Hankkeen perusajatus oli luoda tukisuhde Helsingin kaupungin avulla eroperheen lapsen ja Pienperheyhdistyksen kautta vapaaehtoisen tukihenkilön välille, ja tapaamisten avulla tukea lasta erotilanteissa. Hanke sai rahoituksen alun perin vuosille 2017–2018, mutta jatkorahoituksen myötä hanketta jatkettiin vuoden 2019 loppuun. Ohjausryhmä ei tiennyt jatkorahoituksen hyväksymisestä vielä haastatteluvaiheessa, mikä voi vaikuttaa vastauksiin. Hankkeen perusidean tiivistä Helsingin kaupungin työntekijä seuraavassa sitaatissa.

Tässä on pyritty auttamaan tai antamaan eroperheen lapselle tämmönen tukisuhde joka on siis hänelle turvallinen ja luotettava, eli kyl se lapsi on siinä ihan fokuksessa ilman muuta, eli hänen tilanteensa helpottaminen vaikeissa tilanteissa. (Hk, 4)

Hankeidea syntyi Helsingin kaupungilta, josta otettiin yhteyttä Pienperheyhdistykseen. Suunnittelussa oli mukana sekä järjestön että kaupungin edustajia, jotka ovat edelleen ohjausryhmän jäseninä. Hankkeen alkuperäinen koordinaattori vaihtui kolme viikkoa aloituksesta, ja nykyinen koordinaattori palkattiin työhön hankkeen saatua jo rahoituspäätöksen, eikä hän näin ollen ollut mukana suunnitteluprosessissa. Kaupungin puolelta ohjausryhmässä oli mukana kolme esimiestä eri toiminnan yksiköistä ja järjestöstä hankekoordinaattorin lisäksi kaksi työntekijää. Kaupunki oli myös mukana rahoittamassa hanketta yhdessä STEA:n kanssa, koska hankkeen kohderyhmänä ovat helsinkiläiset lapset ja perheet. Päärahoittajana STEA:lla oli valtaa hankkeeseen, ja muutoksiin hankesuunnitelmassa ja -toiminnassa tuli ensin saada lupa STEA:n valmistelijalta. ”Tääl ei voi ite sooloilla vaan pitää kysyy silt rahoittajalta [STEA:lta]”, (PPY, 1). STEA:n rooli hankkeessa oli myös hallinnollisesti velvoittava: ”Siel on tarkat ne raportointiohjeet ja lomakkeet ja he arvioi, he ihan pisteyttää sen raportoinnin”, (PPY, 1). Rahoitus liittyi myös olennaisesti hanketoiminnan onnistumiseen, sillä ilman lisävuotta mahdollistavaa jatkorahoitusta hanke ei ehtisi saada riittävästi tuloksia arvioitavaksi.

Ennakoimattomat asiat hanketyössä liittyivät pitkälti ajoituksen muutoksiin. Hanke oli suunniteltu kahden vuoden pituiseksi, mutta alkuperäinen arvio kahden vuoden riittävydestä osoittautui hankkeessa vääräksi. Syynä **hankkeen hidastukseen** oli ohjausryhmän jäsenten mukaan liian optimistinen tavoite Helsingin kaupungin kokoisen organisaation vaatimasta ajasta omaksua hankkeen toimintamalli. Hidastukseen suhtauduttiin oppimiskokemuksena ja ison organisaation ominaisuutena, joka on hyväksyttävä yhteistyötä tehdessä.

On tapahtunu virhe siinä et on haettu alun perin kahden vuoden hanketta, et ois pitäny alun perin hakee kolmen vuoden hanke. (PPY, 1)

Ehkä kaikki osapuolet vähän aliarvioi sitä tarvetta mikä sille ajalle on. (PPY, 2)

Julkinen toimija on tosi raskas kumppani ja vaatii tosi paljon aikaa. (PPY, 1)

Viranomaiset ei oo pystyny hyödyntämään ketterää järjestöä et täs tulee just tää mistä puhuinki että on ketterä pieni toimija joka pystyy joustavasti toimimaan ja me ollaan tämmönen hidas norsu. (Hk, 4)

Yhteistyö koettiin myös sitovaksi ja velvoittavaksi, jolloin ennakoimattomat haasteet hankkeessa eivät kaataneet kumppanuutta. Järjestön puolelta odottamaton hitaus herätti

kuitenkin pohdintaa toisenlaisesta reagoinnista kuin tilanteen hyväksymisestä, mikäli olosuhteet olisivat toisenlaiset. Toisaalta kumppanin valinta oli vaativa kysymys, koska järjestö on pieni toimija rajallisella kapasiteetilla. Tämä korostuu erityisesti Helsingin mittakaavassa, ja tästä syystä järjestö tarvitsee toimivan kumppanin vastaamaan työskentelyn tarpeisiin.

Et sit tietysti se et kun tässä oltiin sitouduttu siihen Helsingin kaupunkiin et kyllä varmaan jos ois ollu oma projekti niin näist vaikeuksista johtuen oltais etitty muita kumppaneita. (PPY, 3)

Toinen ennakoimaton asia hankkeen toimintamallissa oli **asiakasohjauksen vaikeudet** ja sopivien lasten vähäinen määrä, mitä analysoin tarkemmin luvussa 5.3. Haaste yllätti toimijat sekä kaupungin että järjestön puolelta, sillä oletuksena oli, että ”perheitä on pilvin pimein”. Hankkeen ohjausryhmä osoitti ennakoimattoman haasteen edessä muuntautumiskykyä ja joustavuutta yhteistyössä. Ongelmaan ehdotettiin järjetön puolelta ratkaisuksi perheiden ohjautumisen laajentamista kaupungin lisäksi myös muihin järjestöihin. Muutos hyväksyttiin alkuvuodesta 2018 STEA:n ja kaupungin luvalla, minkä jälkeen kaikki tukihenkilöt saivat itselleen tuettavan lapsen.

Kaikki järjestöt voi ohjata ja myös on pari semmosta mis perhe on löytäny itse tän meidän nettisivuilta. (PPY, 1)

Hankkeen erityislaatuisuus, eli työskentely vapaaehtoisten tukihenkilöiden ja vaikeassa elämäntilanteen olevien perheiden kanssa, aiheutti myös muutamia ennakoimattomia muutoksia **tukisuhteisiin**, mihin toisaalta ohjausryhmässä oltiin osittain varauduttu. Jotkin tukisuhteet päättyivät ennen aikaisesti, johtuen esimerkiksi vapaaehtoisen elämäntilanteen muutoksesta. Myös joidenkin vanhempien negatiiviset reaktiot tukisuhteisiin yllättivät ohjausryhmän, mutta haastateltavat suhtautuivat ymmärtäväisesti sekä muutoksiin että reagointeihin. Tulkitsen sosiaalialalla työskentelevien ohjausryhmän jäsenten ammatillisten taustojen edesauttaneen ymmärtäväistä asennetta suhteessa asiakkaiden tai vapaaehtoisten vaikeuksiin.

Eihän tämmöses hankkees voi tietää ku ollaan ihmisten kanssa, että ei me voida tietää ja osata maalata sitä mallia miten tää homma menee, eli myöskin sitä sellasta täytyy sietää ja hyväksyy että aina kaikki ei mee niinku on suunniteltu vaikka on hyvin suunniteltu. (Hk, 4).

Odottamattomia onnistumisia mainittiin myös **positiiviset vaikutukset**, joita hankkeessa syntyi yhteistyön sivutuotteena. Yllättävänä tekijänä olivat esimerkiksi sosiaaliohjaajien saamat työkalut perheen kanssa työskentelyyn, mistä kaupungin työntekijät kertoivat haastattelussa. Lisäksi haastateltavat mainitsivat, että myös lasten vanhemmat kertoivat saaneensa keskustelutukea hankekoordinaattorilta, mitä ei oltu ennustettu hankesuunnitelmassa. Nämä ennakoimattomat tekijät olivat positiivinen lisäarvo, mutta ne eivät muuttaneet hanketoiminnan suuntaa. Tuettavien lasten vanhempien yhteydenpito hankekoordinaattorin kanssa herätti ohjausryhmässä jatkokehitysajatuksen vanhempien tukihenkilön tarpeesta.

Mitä työntekijät kertoo et miten he ovat saaneet itselleen työkaluja sen tukihenkilön tai koordinaattorin havaintojen perusteella perheestä, et on ollu aika jännä huomio et se yhteistyö kuitenkin sit toimii sen julkisen kanssa ja voi työntekijäkin saada itselleen tsemppiä ja apua. (PPY, 1)

Varmaan kukaa aatellu etukätee, en minä ainakaa ajatellu etukätee, eikä missää hankepapereissa lue mitään, et myös vanhempi on saanu siin sivussa tukee koska niinku tukihenkilöhän on vaan täysin lasta varten. (PPY, 1)

Ehkä todellaki sitä tukihenkilöä olis tarvinnu se vanhempi, tai ainakin hänkin, eikä vaan lapsi. (Hk, 5)

Hankkeen vaiheisiin vaikutti olennaisimpana tekijänä prosessin hitaus kaupungin puolella, mikä johti lisärahoituksen ja -vuoden tarpeeseen. Ennakoimattomina haasteina olivat myös asiakasohjauksen toimimattomuus ja tukisuhteiden ennenaikainen päättyminen. Toisaalta hanke tuotti myös odottamatonta lisäarvoa sekä tuettavien lasten vanhemmille, että kaupungin työntekijöille. Seuraavassa luvussa jatkan analyysiä yhteistyötä edistäneistä ominaisuuksista.

5.2 Yhteistyötä edistävät tekijät

Tässä luvussa analysoin kaupungin ja järjestön yhteistyötä edistäneitä tekijöitä. Haastatteluiden perusteella yhteistyötä ovat edistäneet työn käytänteet, säännöllinen yhteistyö, kumppanuusmallin soveltaminen ja hankekoordinaattorin rooli. Esittelen tekijät tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Sekä järjestön että kaupungin edustajat vastasivat syiksi ryhtyä yhteistyöhön **vanhan kumppanuuden** ja aikaisemmat kokemukset toimivasta yhteistyöstä. ”*Ku sitä tapaamispaikkatyötä oli niin kauan tehty yhdessä kaupungin kanssa nii se oli se, tavallaan se yhteistyö oli jo olemassa*” (PPY, 2). Tapaamispaikkatoiminta oli Pienperheyhdistyksen perustama toimintamuoto, jossa eroperheiden etävanhempi ja lapsi pystyivät tapaamaan järjestön tiloissa, mikäli tapaaminen ei muutoin ollut mahdollista. Kaupunki ohjasi sopivia perheitä tapaamispaikkatoimintaan, jota järjestö ylläpiti. Aiempi yhteistyö ja henkilötason tunteminen lisäsivät luottamusta kumppaniin sekä järjestön että kaupungin puolelta, mikä edesauttoi yhteistä toimintaa myös tässä hankkeessa, sekä loi positiivisen mielikuvan yhteistyöstä jo ennen hankkeen alkua.

Yhteistyö toimii varmaan, et se varmaan se oletus oli että tunnemme toisemme jo ennestään. (PPY, 2)

Heillä oli kiinnostusta ja meillä oli ideaa ja kuitenkin me oltii tehty yhteistyötä nii se meni näin tää. Tää on mun käsitys tästä valinnasta, oikeesti aika sillee luontevasti tää koko hanke on syntyny, et ehkä he valitsi meidät, oishan he voinu tehdä työtä, tokihan he on nyt Helsingissä, mutta jonku muunki kunnan tästä ympäriltä mutta luontevasti he nyt lähesty meitä ilman muuta. (Hk, 4)

Pienperheyhdistyksen keskeinen sijainti Sörnäisissä mainittiin haastatteluissa myös alueellista yhteistyötä edistävänä tekijänä.

Pienperheyhdistys on tietysti liittyen näihin toimipaikkojen sijaintiin on ehkä sellanen aktiivisempi yhteistyökumppani joillakin aluilla – – mutta must on semmonen tunnettu ja hyväksi koettu yhteistyökumppani, kaikkialla, kyllä. (Hk, 5)

Tulkitsen yhteistyötä edistäneeksi tekijäksi **positiivisen suhtautumisen** yhteistyöhön ja kumppaniin. Yhteistyö koettiin hyödyllisenä ja hankkeeseen suhtauduttiin kokeilevalla asenteella. Hanke perustui yhteistyölle ja kumppanit tarvitsivat toisiaan, mikä määrätti koko toimintaa. ”*No eihän tässä tapauksessa ois voinut toimiikaan yksin koska tää koko lähtökohta oli julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyö, et tää projekti ois sit jääny vaan tekemättä*”, (PPY, 3). Yhteistyökumppanin erilaisuus nähtiin vahvuutena, ja tarkoituksena oli, että ”*pystyttäs hyödyntää se toisia täydentävyys, mutta tietysti myös ymmärtämään niitä kumppanin toiminnan reunaehdoja*”, (Hk, 5). Hanketta pidettiin ”*rohkeana lähtönä*”, jossa on ollut mielenkiintoista

olla mukana (Hk, 5). Järjestöä kuvattiin kaupungin puolelta aloitteelliseksi ja aktiiviseksi toimijaksi.

Hankkeen aikainen yksittäinen yhteistyötä edistävä tekijä oli muun muassa hankkeessa kehitetty **ohjausryhmärakenne**. ”*Musta tää on ollu kauheen kiva tää yhteistyötukiranka mikä tähän rakennettiin ympärille*”, (Hk, 5). Ohjausryhmä teki **jatkuvaa arviointia** hankkeen toiminnan eri osa-alueista, ja hankekoordinaattori raportoi ja kirjasi tuloksia. ”*Hän [hankekoordinaattori] on tehny hirvittävän hyviä koosteita niistä tukisuhteista et miten ne on alkanu ja mitä niissä on tapahtunu*”, (Hk, 6). Kirjallinen materiaali hankkeesta oli ohjausryhmän jäsenten mielestä prosessia tukeva tekijä, ja kokousrakenne sai kiitosta. Yhteistyötä **haluttiin kehittää** paremmaksi ja ohjausryhmän jäsenet olivat motivoituneita oppimaan prosessista. Positiivinen suhtautuminen ulkopuolisen arvioijan mukaan ottamisesta nousi esiin haastattelussa.

Ja se et on nyt teitä kytketty tähän mukaan tutkimaan ja arvioimaan et ei oo lähetty mitenkää säästöliekillä, vaan aivan tosissaan, ja se on must hienoo. (Hk, 5)

Yhteistyötä edisti ohjausryhmän **sitoutuneisuus** hankkeeseen, mikä näkyi myös konkreettisesti siinä, että kaikki ohjausryhmän jäsenet osallistuivat kokouksiin. ”*Kaikki tahot jotka on tässä mukana nii on aina paikalla*”, (Hk, 4). Säännöllinen kokoustaminen on edistänyt vastauksien mukaan toimijoiden keskinäistä tutustumista ja kontaktin ylläpitoa. Kommunikaatiota pidettiin luontevana ja helppona, eikä muodollisena, mikä helpotti yhteistyötä pienen ohjausryhmän sisällä. Tiivis yhteistyö lisäsi kokemusta tutuiksi tulemisesta ja opetti tuntemaan toisen osapuolen toimintatapoja. Toisaalta myös henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttivat kaupungin työntekijän mielestä hanketoimintaan, joko edistävästi tai estävästi.

Kyllähän sit siin on ihan hirveesti tekemistä kyllä myös ihan toimijoiden omalla persoonalla ja panoksella ja sillä palolla, kuka mihinkin pystyy lähtemään ja on valmis lähtemään. (Hk, 5)

Selkeä työnjako hankesuunnitelmasta alkaen edisti myös yhteistyötä vähentämällä epävarmuutta vastuusta. Helsingin kaupungin puoli vastasi asiakasperheiden ohjaamisesta hankkeeseen sekä tiedonkulusta kaupungin sisällä, ja Pienperheyhdistys oli vastuussa rahoituksesta sekä vapaaehtoisista tukihenkilöistä. Hankekoordinaattorilla ei ollut muita

työtehtäviä kuin vastata hankkeesta, mikä sisälsi vastuuta vapaaehtoisista ja raportointivelvollisuuden STEA:lle.

Pienperheyhdistyshän on huolehtinu tän hankerahoituksen ja sitä kautta tulevat rekrytoinnit ja muut mitkä on tietysti hirveen työllistäviä juttuja, koko markkinointi ja koko tää koulutus ja kaikki tää on ollu tietysti työllistävää ja he on hoitanu sen mikä on ollu todella iso juttu, muuten se ois jääny tekemättä. (Hk, 5)

Täs on ollu [hankekoordinaattorin nimi] hanketyöntekijänä joka on koordinoinu sit niit konktatei, koska muuten se ois ollu sitte työajallisesti paljon sitovampaa ja hankalampaa. (Hk, 5)

Myös **hankekoordinaattorin** asiantuntijuus ja ammatillinen tausta mainittiin yhteistyötä edistävänä tekijänä. Hankekoordinaattori oli työskennellyt aiemmin myös julkisella sektorilla, mikä helpotti eri toimintatapojen ymmärtämistä ja tiedon välittäjänä toimimista. Erään järjestön työntekijän mielestä hankkeessa on ”*ammattilainen puhumas niiden ammattilaisten kanssa, ne puhuu samaa kieltä*”, millä hän viittaa ammatillisilla kaupungin työntekijöihin. Hankekoordinaattorin rooli oli myös kaupungin mielestä olennainen hankkeen toiminnan kannalta. Hankekoordinaattorin olemassaolo ja vastuu tukihenkilöistä lisäsi myös luottamusta kaupungin työntekijöiden puolelta vapaaehtoisten käytön sujuvuuteen.

Et täs on kuitenkin ollu käytettävissä selkeesti tällanen työntekijäresurssi rakentamassa tätä nii se on ollu kyllä, mä ajattelen meidän kannalt hirveen hyvä, ja varmaan ihan tähdellinen sellanen välittäjärooli – – On voinu luottaa siihen et täs on joku ihminen joka sit tuntee nää vapaaehtoset ja on heidät kouluttanu ja on heidän tukenaan. (Hk, 5)

Haastatteluissa tuli useasti ilmi hankkeiden yleinen **kokeileva luonne**, mitä pidän yhteistyötä edistävänä tekijänä kokeiluun liittyvän paineettomuuden vuoksi. Kokeilun näkökulmasta hanke ei voi epäonnistua, vaan kaikki tulokset ovat oppimisen kannalta tärkeitä, koska kokeilemalla uusia käytänteitä pyritään löytämään toimivia, pitkäkestoisia työtapoja. Hankkeeseen myös suhtauduttiin sallivasti hidastusten ja muiden ongelmien kannalta, sillä ne koettiin hankkeisiin kuuluviksi. Hanke koettiin mahdollisuudeksi kokeilla pienellä budjetilla tukihenkilömallin sopivuutta. ”*Tässä on lähetty kokeileen tätä tavallaan pikkubudjetilla koska vapaaehtoset ei saa minkään näköstä korvausta tehtävästään*”, (PPY, 1). Hanketyöskentelyä pidettiin myös tärkeänä tiedontuottamisen välineenä, sekä hankkeen omille toimijoille, mutta myös muille samalla alalla työskenteleville.

Tavallaa tämmöset hankkeethan on aina mahdollisuus kokeilla jotain mistä ei olla ihan varmoja et toimiikse vai ei, et siinä mielessä kaikki hidastukset ja epäonnistumisetki on vaan sen työn sisältöä ja hankkeen sisältöä, et mun mielestä se on väärä tapa edes lähteä juttelemaan et jos joku homma ei toimi hankkeessa et se ois jotenki epäonnistunutta, vaan se on oppimista ja se on sitä mitä hankkeet on et kokeillaan ja katotaan mikä toimii. (PPY, 2)

Monestihan hankkeel haetaan sitä semmost jonkun ehkä uudentyyppisen vähän jatkuvamman työmuodon mallia, ja jos siitä näkökulmast kattoo nii sit tietysti mietitään et onko täs löytymässä, et onko täs joku semmonen joka esimerkiks tätä eroauttamisen kokonaisuutta jotenkin vois joltain kohdin täydentää. (Hk, 5)

Tietysti aina täytyy muistaa se et projektit on ja hankkeet on STEA:n avustuksella toteutunu et nehän on sitä varten että kokeillaan ja jos ei toimi nii sit se pitää uskaltaa ja osata myös sanoa että tää ei toimi et tätä ei kannata jatkaa ja that's it ja sit pistää se tieto jakoon mahdollisimman laajalle ettei kukaan muu yritä samaa. (PPY, 3)

Haastateltavien vastauksissa toistui puhe kaupungin ja järjestön yhteisestä hankeidean kehittämisestä, eikä kumpikaan osapuoli ollut johtavassa valta-asemassa. ”Se luotiin yhdessä”, (PPY, 1). Toisaalta kumppanit valitsivat itsenäisesti omat toimintatapansa ja esimerkiksi vapaaehtoisten käyttö oli ”järjestön oma valinta” (Hk, 6). Tulkitsen **tasa-arvoiset ja itsenäiset toiminnan mahdollisuudet** yhteistyötä edistäviksi tekijöiksi, sillä ne viestivät luottamuksesta kumppaniin. Hankeidea kehittyi molempien osapuolien havaitsemasta palveluntarpeesta koskien eroperheiden lapsia. Järjestö piti tapaamispaikkatoiminnasta kertynyttä kokemusta ja osaamista arvokkaana tietona, jota kannatti hyödyntää tässä hankkeessa lasten ja perheiden auttamiseen. Hankesuunnitelman sisältö oli lähtöisin järjestön työntekijän mukaan pitkälti ”niistä aikasemmista tarpeista ja asioita mitkä liittyy tapaamispaikan toimintaan” (PPY, 2).

Myös he [järjestö] olivat havainneet sen saman ongelman et mahdollisesti näillä lapsilla olis sit niinku tukihenkilön tarvetta. (Hk, 6)

Järjestön ja kaupungin yhteistyön syntyä edistivät myös **toisiaan täydentävät intressit ja resurssit**, joiden hyödyntämistä pidettiin järkevänä. Resursseina mainittiin asiakkaat, rahoitus ja sekä vapaaehtoiset että palkatut työntekijät, kuten hankekoordinaattori. Toinen kaupungin työntekijä sanoi lisääntyneen sektoreiden välisen yhteistyön olevan ”päivän trendi”, mikä on ”kauheen järkevää resurssien hyödyntämistä” (Hk, 5) ja ”erittäin arvokasta, järkevää yhteistyötä siis ilman muuta” (Hk, 4).

Meil on ne asiakkaat ja tai ne potentiaaliset asiakkaat, et meil on kosketus heihin, ja sitte taas järjestöllä on tarjota täs kohti nyt rahotus ja idea ja toiminta, johon taas tarvitaan ihmisiä, et täs sikäli voitais niinku hyödyntää toisiamme. (Hk, 5)

Myös vapaaehtoisia pidettiin järjestön resurssina, jota ilman yhteistyötä ei olisi mahdollista toteuttaa, osittain myös rahoituksen puolesta. Suhtautuminen kaupungin puolelta vapaaehtoiisiin oli myönteinen myös aiempien kokemuksien vuoksi.

Tietysti varmaan raha on se mikä ratkasee, mut toisaalta sit taas tämmönen ylipäänsä vapaaehtonen tukihenkilönä toimiminen, niin on siis kautta aikojen tietenkin käytetty lastensuojelussa. (Hk, 6)

Tiedettiin et vapaaehtosii saattaa löytyy, et niit joil on jotenkin tämmöst vertaiskokemuksellist jotakin, halua olla tän tyyppises mukana nii niit saattais myös löytyy. Ja on menestyksellisesti käytetty vähän samanhenkisissä hankkeissa. (Hk, 5)

Juurikin tämän kolmannen sektorin ja tän kunnallisen toiminnan yhteistyön mahdollistajia on vapaaehtoset, joita sitten tietysti tämmönen laadukas järjestö koordinoi. (Hk, 4)

Haastatteluista ilmeni, että hankkeen **tavoitteet olivat selkeät** ja yhteneväiset kaikilla ohjausryhmän jäsenillä. Haastateltavat sekä kaupungin että järjestön puolelta esittelivät hankkeen tavoitteet pitkälti lasten näkökulmasta. Vastauksissa mainittiin tavoitteiksi eroperheiden lasten tukeminen, lasten äänen kuuluminen ja huomioiminen yhteiskunnassa, sekä lapsen ja perheen arjen helpottaminen. ”Pyritään siis helpottamaan eroperheiden elämää tietyssä kohdassa sen lapsen kautta”, (PPY, 1). Hanketoiminnan tärkeiksi perusominaisuuksiksi mainittiin haastatteluissa tavoitteiden asettaminen ja arviointi, jota ohjausryhmä toteutti sekä sisäisellä jatkuvalla seurannalla ja ulkoisilla arvioijilla eri opinnäytetöiden tekijöiden avulla.

Lapsen hyvinvoinnin parantamisen työkaluna olivat vapaaehtoiset tukihenkilöt, joiden vaikutusta haluttiin selvittää. Myös tavoitteiden ennaltaehkäisevä näkökulma tuli ilmi vastauksissa, ja eroperheen lasta haluttiin auttaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Hankkeen kohderyhmänä ovat lapset, jotka eivät saa ammattiapua vanhempien eron seurauksena, mutta jotka voisivat silti hyötyä vapaaehtoisesta tukihenkilöstä.

Voidaanko tämmösellä vapaaehtosella tukihenkilötoiminnalla tuottaa sille lapselle, lisätä sen lapsen hyvinvointia siinä erotilanteessa ja tehdä se lapsi näkyväksi, sehän oli tän tarkoitus. (Hk, 6)

Ajatus on just siinä et sit niitä rahoja säästyy ku autetaan täs vaihees ku ei olla lastensuojelun asiakkaita ja ei oo viel niitä järeitä palveluita. (PPY, 1)

Haastateltavat eivät luoneet kilpailuasetelmaa järjestön ja kaupungin välille, vaan pyrkimyksenä oli parantaa tasavertaisesti usein eri keinoin hankkeen kohderyhmän, eli eroperheiden lasten, asemaa ja hyvinvointia. Molemmilla toimijoilla koettiin olevan selkeästi omat tärkeät roolinsa yhteiskunnan palveluverkostossa, eikä kumpikaan osapuoli näyttäytynyt uhkana toiselle haastatteluissa, mikä edisti yhteistyötä ja luottamusta.

Kyllähän se vanhempien eroaminen on niin valtavan yleistä ja se on lasten hyvinvoinnille niin keskeinen asia et kyllä siinä, jotenkin siinä auttamis- ja tukirepertuaarissa sopii olla aika monta asiaa erilaisiin tilanteisiin ja monesti myös aika monen asian yhteistyötä. (Hk, 5)

Täähän on nyt tätä päivää ilman muuta siis et meil on viranomaispalvelut ja sit meil on tää loistava kolmas sektori, joka sit tuottaa niitä erilaisia ja täydentäviä ja paljon matalamman kynnyksen palveluja meidän kuntalaisille. (Hk, 4)

Yksi järjestön työntekijä totesi, että olisi ”iloista nähdä et jotku asiat ratkee ilman kauheen raskaita toimenpiteitä”, viitaten tällä lapsen saamaan tukeen työllistämättä lastensuojelutyöntekijöitä, joilla on ”ihan riittävästi hommia muutenki”, (PPY, 2). Haastatteluissa tulkitsin yhteistyötä edistäväksi tekijäksi myös **ymmärtäväisen suhtautumisen** yhteistyökumppaniin. Sekä järjestön että kaupungin haastateltavat pystyivät tunnistamaan toisen puolen kokemuksia ja haasteita, mikä näkyy esimerkiksi aiemmassa Pienperheyhdistyksen työntekijän ja seuraavassa kaupungin työntekijän sitaatissa. Kummaltakaan puolelta ei pyritty kiistämään hankaluuksia hankkeessa, ja yhteistyökumppanin vaikeuksien syitä myös ymmärrettiin läheisen työskentelyn myötä.

Me ollaan ymmärretty nää pulmat tässä et ehkä se on sitte näille hankeihmisille [hankekoordinaattorille] eritoten vaatinu uskomista tähän asiaan – – voin kuvitella et on voinu tuntua turhauttavalta ku on niin hidasta, et miksei nyt niitä asiakkaita ala kuulua mut kyl he nyt on jaksanu sitä ootella. (Hk, 4)

Kun täs on samaan aikaan mennyt tää SOTE ja perhekeskusmyllerrys ja maakuntamyllerrys ja kaiken maailman myllerrykset ja nii, onhan tää yhteistyö kaupungin kanssa nii, miten tän nyt osais sanoo, et on tuonu sen myllerryksen meille näkyväks, mitä se on näitten kaupungin virkamiesten näkökulmasta. (PPY, 3)

Yhteistyötä edisti myös kumppaneiden **omat motiivit**, ja hanke koettiin tärkeänä myös tulevaisuuden kannalta. Molemmat osapuolet pystyivät hyödyntämään toisiaan, mikä loi tasapuolisen asetelman hankkeeseen. Yhteistyöllä järjestön kanssa kaupunki pyrkii edistämään ihmisten kohtaamista, mikä tässä hankkeessa näyttäytyy vapaaehtoisten tukihenkilöiden ja tuettavien lasten välillä. Kaupungin työntekijän mielestä vapaaehtoisten mahdollistama tukihenkilötoiminta tuo julkisen sektorin sosiaalipalveluihin myös ainutlaatuisen ja tärkeän lisäelementin. ”Vertaistuellisuuden lisäelementti on kauheen arvokas, jota taas sit viranomainen ei voi antaa muuta kuin etsimällä sitä kontaktia”, (Hk, 5). Järjestön puolelta yhteistyöhön ryhtymiseen vaikutti kolmannen sektorin epävarma asema ja rahoitus, jotka liittyivät tulevaan SOTE-uudistukseen. Yhteistyöllä järjestö halusi lisätä osaamisensa näkyvyyttä kaupungin puolella, mistä syystä yhteishanke oli arvokas tapa tutustua paremmin kaupungin toimijoihin. Yhteinen toiminta konkreettisella tasolla koettiin hienoksi asiaksi, sillä yhteistyö voi tarkoittaa myös ainoastaan rahoituksen tasolla tapahtuvaa nimellistä yhteistyötä.

Meitä huolestuttaa SOTE-uudistuksessa lähinnä, kun me ei tuoteta, ei oo palveluja tuottavasta järjestöstä kysymys nii meitä huolestuttaa lähinnä nyt tää rahoituspuoli jatkossa. (PPY, 3)

Kukaan ei tiedä mitä järjestöille tapahtuu muutaman vuoden päästä. (PPY, 1)

Se miten kunnan työntekijät näkee järjestöjen roolin on tosi tärkeä. (PPY, 1)

Yhteistyössä koettiin olevan myös tärkeä **yhteiskunnallinen sanoma** suunnattuna palveluiden käyttäjille. Järjestön työntekijän mielestä on olennaista, että asukkaat näkevät julkisen ja kolmannen sektorin toimijat tekevän yhdessä toimintaa ihmisten hyväksi, jotta mahdolliset polarisoituneet mielikuvat eriytyneistä sektoreista hälvenisivät. Toiminnan tuottaminen palveluiden tarvitsijoiden näkökulmasta oli järjestön työntekijän mielestä erittäin tärkeää, ja ensisijaista oli palveluiden tuottaminen riippumatta tuottajatahosta.

Ne [apua hakevat ihmiset] näkee, et toimijat tekee yhdessä asioita, ettei tuu sellasta linnoittautumista että kaupunki tuottaa jotenki ikäviä palveluita ja järjestöt kivoja

palveluita tai kivaa toimintaa, vaan et täs kaikki tekee niillä resursseilla ja niillä mahdollisuuksilla ja näkökulmilla kaikkee ihmisten hyväks, nii mun mielest se on tärkeä et se näkyy. (PPY, 2)

Haastattelussa tehtiin myös selkeä periaatteellinen rajanveto yhteistyömuodoista kaupungin ja järjestön välillä. Tässä yhteistyö liittyi juuri hanketoimintaan ja mahdollisten tulevien toimintamallien luomiseen, eikä kaupungin peruspalveluiden tuottamista koskevaan yhteistyöhön. Yksi järjestön työntekijä sanoi, että järjestöjen perustehtävä ei ole lakisääteisten palveluiden tuottaminen, vaan ”*palveluja täydentävien toimintojen kehittäminen*” (PPY, 3), mistä syystä hankkeeseen lähdettiin. Aiempi järjestön ylläpitämä tapaamispaikkatoiminta oli muuttunut lakisääteiseksi palveluksi, minkä myötä kaupunki oli kilpailuttanut palvelun tuottajia. Pienperheyhdistys ei ollut osallistunut kilpailutukseen edellä mainitusta syystä.

Tässä luvussa tuli ilmi, että hankkeessa yhteistyötä edistivät sekä toiminnalliset että asenteelliset tekijät. Hankkeeseen ja yhteistyökumppaniin suhtauduttiin kaupungin ja järjestön puolella sitoutuneesti ja positiivisesti, ja hankkeen sisällöllinen tavoite oli tärkeä molemmille osapuolille. Lisäksi säännöllinen kokoustaminen ohjausryhmän kesken, raportointi ja nimetty hankekoordinaattori edistivät yhteistyön kulkua. Analyysin viimeisessä luvussa esittelen yhteistyöhön negatiivisesti vaikuttaneita tekijöitä.

5.3 Yhteistyötä estävät tekijät

Tässä luvussa analysoin aineistossa esiintyneet teemat koskien yhteistyötä estäviä tekijöitä, jotka koskivat käytännöllisiä haasteita ja kommunikaatiota.

Yksi merkittävä ja aineistossa toistuva haaste hanketyöskentelyssä oli perheiden ohjautumisen **hitaus**, mikä vaikutti yhteistyöhön kielteisesti. Haastatteluissa mainittiin useita tunnetason negatiivisia ilmauksia, joita vaikeudet olivat aiheuttaneet. ”*He toimi niin hitaasti ja anto niin hitaasti luvan laajentaa nii se on ärsyttävää*”, (PPY, 1). Kontrasti kaupungin ja järjestön toiminnan nopeudessa näyttäytyi useassa haastattelussa. Järjestön työntekijä totesi, että he olisivat voineet kommunikoida vielä selkeämmin kaupungin puolelle järjestön kyvystä nopeaan toimintaan. Hankkeeseen koulutetut vapaaehtoiset joutuivat odottamaan tuettavan lapsen saantia pitkään, mikä aiheutti joidenkin tukihenkilöiden motivaation laskua ja jättäytymistä pois hankkeesta. Hankekoordinaattori oli vastuussa tukihenkilöistä, ja hän kuvaili alun vaikeuksien olleen ”*kuormittavaa*” ja ”*surullista*”. Ennen ohjauksen laajennuspäätöstä oltiin tilanteessa, jossa ”*tukihenkilöt odottaa hermostuneena ja myös koordinaattori odottaa hermostuneena*” (PPY, 1). Näkemykset toiminnan aikatauluttamisesta erosivat toisistaan erityisesti hankkeen alussa, minkä järjestön työntekijä koki harmittavaksi.

He [kaupunki] sanoi ihan näillä sanoin et sitten ku sulla on ne tukihenkilöt nii me aletaan mainostaa tätä perheille, mun toive oli et oltas rinnakkain ruvettu hakemaan perheitä sekä tukihenkilöitä et kumpiakin tarvitaan, eli he halus niinku jotenki odottaa siinä kohdassa musta liikaa – – mä en voi heidän työhönsä vaikuttaa muuten ku kertomalla oman mielipiteeni. (PPY, 1).

Ennakko-oletus perheiden ohjautumisen sujuvuudesta **ei vastannut käytäntöä**, mikä loi ongelmia sekä hankeprosessiin että yhteistyöhön. Aiemman yhteistyökumppanuuden luoma tottumus oli se, että asiakasohjaus ”*toimii äärettömän hyvin ja tehokkaasti*”, mutta tässä hankkeessa ”*ei toiminutkaa sit nii hyvin tää asiakasohjaus, tai toimi itse asias aika huonosti*” (PPY,3), mikä aiheutti pettymyksen tunteita. Oletus toimivasta yhteistyöstä sisälsi myös luottamuksen elementin. ”*Kyllä mä luotin et jos on kumppani joka on tätä halunnu nii ei mul tullu mieleenkää et hei ei onnistus ohjaajaa perheitä*” (PPY, 1).

Haaste yhteistyössä oli myös **kuvitelma toimintatapojen tuntemisesta** aiemman yhteistyön perusteella. Toimintatapoja ei eritelty haastatteluissa tarkemmin, vaan haastateltavat puhuivat käsitteellisellä tasolla. Kaupungin kohtaamat muutokset ja SOTE-uudistuksen aiheuttamat ”myllerrykset” vaikuttivat käytänteihin, mikä ei ollut tiedossa järjestöllä.

Ehkä siel oli oletuksia siitä aiemmasta yhteistyöstä että, et asiat on jotenki selkeitä mut ku on uus toimintatapa nii eihän se tietenkää voi toimia samalla tavalla ku vanha toimintatapa. (PPY, 2)

Sit toisaalta kaupungin organisaatiossakin tapahtuu muutoksia ja varsinkin nyt ku on tää myllerrys siellä menossa nii varmaa ne vanhat toimintatavat ei ehkä oookaa siellä sit toiminu, et vois sit sanoa et ei ehkä sitte tunnettukaa niitä nykyisiä toimintatapoja. (PPY, 3)

Epäselvyys hankkeen asiakasryhmästä on aiheuttanut ”lähtökitkaa” kaupungin puolelta. ”Vähän on vaikee ehkä ollu hahmottaa et keitä tähän nyt ohjattais”, (Hk, 5). Yksi kaupungin työntekijän vastaus nosti haasteeksi erilaiset näkemykset hankekoordinaattorin kanssa hankkeen toiminnan kriteereistä.

Meidän palvelussa me ajatellaan et meillä on lapsi joka tarvitsee tukea ja sit meidän mielestä tätä lasta tukisi tukihenkilötoiminta, mut sitten tietenkin sen koordinaattorin täytyy ajatella et mihinkä tarpeeseen nämä hankkeen tukihenkilöt on koulutettu nii sit hänen mielestään ne ei oo koulutettu just siihen tarpeeseen. (Hk, 6)

Hankkeeseen sopivien lasten kriteerit tuottivat kaupungin puolelle vaikeuksia. ”Se on rajannu paljon lapsia pois että vaikka me ollaan yritetty tarjota niitä nii sitten niitä ei oo otettu vastaan”, (Hk, 6). Yhteinen käsitys hankkeen kohderyhmästä ei ole ollut kaikkien vastaajien mielestä selvä, mikä on johtanut ristiriitoihin ja vaikeuteen tavoittaa sopivia lapsia hankkeeseen.

Ehkä nää meidän asiakkaat ei oo ihan semmoses parhaas mahdollises vaiheessa [osallistumaan tukihenkilöhankkeeseen]. (Hk, 4)

Mä itse taas ajattelin jo silloin [suunnitteluvaiheessa] et tämä on hyvin haasteellinen tilanne että niissä erotilanteissa joissa vanhemmat eroo sopuisasti, niin ei tietenkään oo tarvetta tällaselle tukihenkilölle. (Hk, 6)

Kommunikaation haasteet kaupungin sisällä tulivat myös ilmi haastatteluissa, mikä heikensi hankkeen toimintaa. Kommunikaation tavat isossa organisaatiossa näyttäytyivät ongelmallisina järjestön kannalta. ”Ku kaupunki on sitte se hidas toimija ku on monta porrasta ja jotenki

hankala viedä viestejä eteenpäin”, (PPY, 1). Myös viestinnän väylät eivät järjestön mielestä olleet tarpeeksi vaikuttavia keinoja tavoittaa työntekijöitä, ja näkemyserot turhauttivat ketterään toimintaan tottunutta järjestöä.

Mä oon ihan sitä mieltä et se ei oo se syy, niin ei saa perheitä et lähettelee työntekijöille sähköpostei vaan pitää olla se henkilökohtainen kontakti siihen työntekijään ja saada se työntekijä innostumaan tästä asiasta. (PPY, 1)

Kaupungin puolen toimijat näkivät kommunikaation keinojen sijaan ongelmia jatkuvassa **muuttuvassa ympäristössä**, mikä kuormittaa asiakasohjausta tekevää työntekijää. Sekä järjestö että kaupunki olivat samaa mieltä siitä, että olisi tärkeää pohtia erilaisia keinoja lisätä tietoisuutta hankkeesta. ”*Sit varmasti se sellanen miten vois tämmöseenki loistavaan palveluun jotenki markkinointii tehostaa et ne jäis työntekijöiden mielee*”, (Hk, 4). Toisaalta kaupungin asiakasohjausta tekevillä työntekijöillä on samanaikaisesti muistettavana jopa useita satoja hankkeita, mikä on voinut johtaa tämän hankkeen ”*tippumiseen mielestä*”.

Se tieto lähtee aidosti tai siis liikkuu ja varmaan on liikkunu heti, mut et tietenki työntekijätki sitte vaihtuu ja se semmonen uuden muistaminen ja oppiminen nii kyl siinä varmaan on niitä omii haasteita, ja tietenki kaikilla on täs perustyössä kaikkee muutakin, ja koko ajan tulee uutta ja muutoksia. (Hk, 4)

En oikeen usko sitä etteikö niitä perheitä oikeesti ois ollu enempääkin, mut se voi olla et siin työskentelyssä on ollu vaan niin akuutisti pinnalla jotain muuta ettei oo ollu mahdollisuutta paneutuu markkinoimaan, ehdottamaan. (Hk, 5)

Yhteistyötä esti myös työntekijöille **heikosti resursoitu työaika** hankkeen parissa. Työntekijöiden kiireellisyys, työympäristön muutokset ja kaupungin koon aiheuttamat viestinnälliset ongelmat ovat tulkintani mukaan rakenteellisia haasteita, jotka eivät johtuneet hankkeesta, vaan olivat jo olemassa organisaatiossa. Hankkeen toiminnan kannalta asiakasohjausta tekevien työntekijöiden panos oli olennainen, etenkin ennen perheiden ohjaamistavan laajentamista myös kaupungin ulkopuolelle. Haastavaksi työntekijöiden niukan työajallisen resursoinnin teki kontrasti hankekoordinaattorin kokopäiväiseen työhön.

Työntekijöillä on hyvin vähän aikaa ja sit tietysti jossain vaiheessa selveni se että tää on kuitenkin ikään kuin ylimääräinen projekti, niin meille jää sit se kuva et ne käytännön tason työntekijät jotka tietysti sitä asiakasohjausta hoitaa nii he, tää on

semmonen työtehtävä joka kiireen takia jätetään sivuun, koska se ei ole sitä perustehtävää ihan. (PPY, 3)

Osasyynä asiakasohjauksen hankaluudelle saattoi olla myös kokemus järjestösektorin yleisestä laajuudesta ja toiminnan hajanaisuudesta, mikä tuntui kaupungin työntekijöiden mielestä vaikealta hahmottaa. Vaikka yhteistyö järjestöjen kanssa nähtiin kannattavana aiemman luvun mukaan, tunnistivat julkisen sektorin toimijat myös hankalia elementtejä järjestökentällä, mikä voi vaikuttaa kielteisesti yhteistoimintaan asennoitumiseen.

Joskus vähän miettii sitä et onks siinä ideaa et on niin paljon, niit on paljon siis järjestöjä on tosi paljon et mihin sitte kukaanenkin asiakas päätyy ja ajautuu tai joku et mistä ne löytyy. (Hk, 4)

Onko niin et tällä hetkellä tavallaan on niin monta esimerkiks järjestötoimijoita joilla jokaisella on joku pieni palanen tässä – mist se työntekijäki joka sit miettii sen perheen kaa et mitäs me nyt tehtäs, nii äkkii tulee semmonen et no, ajatellaa ens viikolla, se on vähän niinku työlään oloista. (Hk, 5)

Yhteistyön sujuvuutta heikensivät tässä hankkeessa rakenteelliset tekijät, tiedonkulun sujumattomuus, sekä erot oletuksien ja käytännön välillä. Lisäksi ristiriidat hankesuunnitelman toteuttamistavoissa ja kohderyhmässä estivät yhteistyön kulkua. Seuraavassa luvussa esitän tutkielman johtopäätökset ja pohdin analyysin tuloksia.

6 Pohdinta

Aiemmassa analyysiluvussa erittelin hankeprosessin vaiheet, ennakoimattomat muutokset, sekä yhteistyötä edistävät ja estävät tekijät. Aloitan hankeyhteistyön tulosten pohdinnan keskittymällä yhteistyötä edistäneisiin tekijöihin, jotka ilmenivät analyysissa. Hankkeessa oli runsaasti ominaisuuksia, jotka ennustivat yhteistyön onnistumista. Peruslähtökohdat hankkeen sisällössä eivät olleet uusia, sillä järjestöjen koordinoimaa vapaaehtoisten tukihenkilötoimintaa oli aiemminkin toteutettu menestyksekkäästi sosiaalipalveluissa yhteistyössä kaupungin kanssa. Lisäksi yhteistyön muoto hankkeessa sisälsi Googins & Rochlinin (2000) kumppanuusmallin kriteerit (ks. luku 3.2), mikä paransi toimivan yhteistyön mahdollisuuksia. Yksi selkeä aineistosta ilmennyt edistävä ominaisuus oli molemminpuolinen luottamus ja yhteistyötä kannattavat asenteet jo ennen hankkeen alkua, mihin vaikutti aiempi yhteistyö. Osa toimijoista tunsu toisensa myös henkilötasolla. Edistäviä tekijöitä hankkeissa oli Laamasen ym. (2002, 68–72) tutkimuksessa aktiivinen hakeutuminen sekä kunnan että järjestön puolelta yhteistyöhön ja lähtökohtaisesti avoin ja innostunut asennoituminen, mitkä näkyivät myös tässä hankkeessa. Ohjausryhmän asennoituminen hankkeeseen oli sitoutunutta ja kumppania ymmärtävää, mikä kertoo osaltaan avoimesta suhtautumisesta yhteistyöhön.

Sekä järjestö että kaupunki näkivät yhteistyön myös omaa hyötyä edistävänä tekijänä. Kuten Möttönen (2009) toteaa, yhteistyön on hyödytettävä myös järjestötoimijaa, jotta hankkeeseen olisi kannattavaa lähteä. Tässä hankkeessa järjestön työntekijät ottivat esille toiveen järjestön aseman vahvistumisesta yhteistyön avulla. Järjestön edustajat puhuivat yleisestä SOTE-uudistuksen aiheuttamasta epävarmuuden ilmapiiristä järjestösektorin puolella, mikä liittyi järjestöjen asemaan ja rahoitukseen tulevaisuudessa. Yhteistyö koettiin tärkeäksi ja järjestön roolia vakiinnuttavaksi toiminnaksi, mikä motivoi järjestön edustajia lähtemään hankkeeseen. Vastaava järjestöjen hyötynäkökulma oli myös Karjalaisen (2018) tutkielman tulos. Kaupunki näki hyödyn erityisesti palveluiden kehittämisessä ulkopuolisten resurssien avulla, mitä ilman mallia ei oltaisi pystytty kokeilemaan.

Seuraavaan taulukkoon jaottelin analyysin perusteella tämän hankeyhteistyön nykyiset vahvuudet ja heikkoudet (taulukko 1).

Vahvuudet

- Toimiva ohjausryhmärakenne ja säännöllinen yhteistyö
- Sitoutunut ohjausryhmä
- Hankekoordinaattori työntekijäresurssina
- Yhteistyötä kannattavat asenteet
- Selkeät tavoitteet
- Jatkuva arviointi ja raportointi

Heikkoudet

- Aikaresurssit
- Kommunikaatio
- Erilaisten ominaisuuksien hyödyntäminen
- Näkemykset toiminnasta

Taulukko 1. Hankkeen nykyiset vahvuudet ja heikkoudet.

Hankeprojektien perusteellinen suunnittelu oli Laamasen ym. (2002) tutkimuksessa erityisesti kunnan puolelta yhteistyötä edesauttavaa, ja suunnitteluun kuului selkeä asiakaskohderyhmän rajausta, budjetointi ja tavoitteiden tarkka määrittely. Tässä hankkeessa budjetointi oli järjestön vastuulla, mikä vähensi kaupungin puolen työmäärää. Asiakasryhmän rajausta osoittautui kaupungin työntekijöiden kannalta epäselväksi, mikä oli olennainen yhteistyötä estävä ja hanketoimintaa hidastava tekijä. Menetelmät asiakastyössä olivat merkittävimmät ristiriitojen aiheuttajat myös Laamasen ym. (2002, 51), tutkimuksessa, mikä liittyi sekä asiakaslähtöisyyden määrittelemiseen ja erilaisiin tavoitteisiin koskien asiakkaita. Hankkeen ohjausryhmän jäsenet painottivat tavoitteita omista lähtökohdistaan: kaupungin työntekijät asiakkaidensa kautta ja järjestön työntekijät vapaaehtoisten kautta, mikä edusti myös työnjaollista jakautumista. Vaikka tavoitteet olivat haastattelujen mukaan päämäärän tasolla yhteneväiset, kitkaa aiheuttivat toteuttamisen keinot.

Yhteistyön haasteet esiintyivät Laamasen ym. (2002) tutkimuksessa viestinnässä ja informaation kulussa, eikä esimerkiksi hankkeista syntyneitä tuloksia onnistuttu välittämään eteenpäin. Lisäksi tutkimuksessa (emt) ongelmia aiheuttivat kunnan sisäisen rakenteen monimuotoisuus ja heikko viestinkulku asiakassuhteista, jolloin samaa asiakasta palvelevat tahot eivät olleet tietoisia hankkeesta syntyneistä palvelusuhteista. Analyysin perusteella tässä hankkeessa kohdattiin vastaavanlaisia ongelmia kaupungin puolella. Ohjausryhmän sisäinen viestintä oli sujuvaa ja luontevaa, mikä oli seurausta pienestä koosta ja säännöllisestä kokoustamisesta. Helsingin kaupungin kokoisessa organisaatiossa asiakasohjausta tekevien työntekijöiden tavoittamiseen viestinnän keinoin olisi haastattelujen perusteella pitänyt löytää tehokkaampia tapoja. Kommunikaation ongelmat tulivat esiin hankkeessa siinä, ettei toisen osapuolen toimintatapoja ja työympäristöä tunnettu riittävän hyvin.

Vastuun kasautuminen liialti yhdelle henkilölle oli Cairns & Harrisin (2011) artikkelissa yhteistyötä kuormittava tekijä. Tässä hankkeessa tulokset ovat sekä vastakkaisia että osittain yhteneväisiä heidän tuloksiensa kanssa. Hankekoordinaattori on suurimmassa vastuussa hankkeen johtamisesta ja toiminnasta, mikä kuvattiin haastatteluissa ”hirveän hyvänä” työntekijäresurssina ja tärkeänä välittäjäroolina, mikä edisti toimivaa yhteistyötä. Hankekoordinaattorin tärkeyden puolesta puhui Matthies jo vuonna 1991 erilaisten toimintakulttuurien yhteensovittajana, mikä näyttäytyi hankkeessa erityisesti siinä, että hankekoordinaattori oli itse työskennellyt aiemmin sekä kaupungin että järjestön työntekijänä ja tätä kautta erilaiset toimintakulttuurit olivat hänelle tuttuja. Toisaalta haastatteluista tuli ilmi toive toisesta vastuuhenkilöstä, jonka kanssa koordinaattori voisi jakaa työnkuvaa ja vastuuta. Paine hankkeen onnistumisesta henkilöityi hankekoordinaattoriin, joka myös vastasi raportoinnista rahoittajalle eli STEA:lle. Aineistossa tuli ilmi myös hankekoordinaattorin vastuun tuoma päätäntävalta, mikä näkyi asiakasvalintojen ristiriitatilanteissa. Hankekoordinaattorin rooli oli ehdottoman tärkeä hankkeen toteutumisen kannalta, mistä koko ohjausryhmä oli samaa mieltä.

Hanketyö itsessään palveluita kehittävänä toimintana on kannattavaa, mutta vastuun jakautuminen itse työn teosta voi olla haasteellista myös kaupungin asiakasohjausta tekevien työntekijöiden näkökulmasta, erityisesti jos he eivät ole mukana hankesuunnitelman teossa.

Ylimääräisenä pidetyt työtehtävät jo valmiiksi kiireisessä ympäristössä eivät edistä kannattavaakaan hankeideaa, mikä oli järjestön työntekijöiden tulkinta hankkeen vaikeuksista. Myös Laamasen ym. (2002, 51) ja Perttulan (2003) tutkimuksissa henkilöstön vähäiset ajalliset resurssit koettiin ongelmallisina ja hanketyötä kuormittavina. Hankkeiden lyhyt kesto ja useampien projektien samanaikaisuus korostaa ongelmaa Perttulan tutkimuksen (2003) mukaan, mitä tukee myös tämän tutkielman tulos. Ilman työntekijöille varattua riittävää ajan resursointia hankkeen toimeenpano ei ole mahdollista, jolloin hankkeen toteutusvastuu jää pitkälti järjestölle. Aineistossa näkyi myös muiden hankkeen toteutusta estävien tekijöiden vaikutus, kuten epäselvä kuva asiakasryhmästä ja vähäinen markkinointi rajatussa ajassa. Rakenteellisen resursointiongelman lisäksi uskon, että hankkeen toimivuutta edistäisi asiakasohjausta tekevien työntekijöiden osallisuus suunnitteluvaiheessa.

Hankkeen hyödyt ovat analyysin mukaan tukisuhteiden lisäksi myös yhteiskunnallisella tasolla. Sekä kaupungin että järjestön edustajat kokivat yhteistyön sektoreiden välillä olevan yleistä ja tärkeää koko yhteiskunnalle, jotta kansalaiset saavat mahdollisimman monipuolisia palveluita ilman sektoreiden välistä vastakkainasettelua. Kuitenkin analyysissä ilmeni, että sosiaalipalveluissa kohdatut monisyiset ongelmat ovat haasteellisia ratkoa myös yhteistyön voimin. Tukihenkilöinä toimineet vapaaehtoiset toivat hankkeeseen arvokkaan vertaistuellisen elementin, mutta asiakkaiden rajaaminen vastaamaan vapaaehtoiselle sopivaa vaatimustasoa ei ollut yksinkertaista. Haastateltavat kertoivat silti tukevansa yhteistyöhankkeita, ja haastatteluissa nähtiin hankkeen edustavan laajempaa yhteiskunnallista vuoropuhelua kolmannen ja julkisen sektorin välillä. Tämä on mielestäni tärkeä havainto yhteiskuntapolitiikan näkökulmasta. Järjestön työntekijät näkivät asemansa sosiaali- ja terveyshuollon kentällä juuri palveluiden kehittäjinä, eikä lakisääteisten palveluiden tuottajina. Samalla järjestö halusi luoda kansalaisille mielikuvan aidosti kansalaisten puolesta yhdessä työskentelevistä toimijoista vailla kilpailuasetelmaa. Myös kaupunki halusi edistää kansalaisten kohtaamista ja näin ollen tukea perinteisesti kolmannelle sektorille asetettua päämäärää. Aineistosta välittyi kuva rinnakkain samaan suuntaan kulkevista sektoreista paikallisella hankkeen tasolla, vaikka SOTE-uudistuksen aiheuttama epävarmuus vaikuttaakin tulevaisuuden näkymiin eikä yhteistyö ollut täysin ongelmatonta.

Tutkielman tuloksia ei voi suoraan yleistää pienen otannan vuoksi, ja tuloksia sovellettaessa on tärkeää ottaa huomioon aineiston tapauskohtaisuus. Jokainen hanke sosiaali- ja terveydenhuollon ympärillä muodostuu erityislaatuisista ominaisuuksista, eikä yksikään hanke ole täysin samanlainen. Toisaalta hankemalleissa on myös paljon yhteneväisyyksiä ja toimivia käytänteitä pyritään levittämään. Kuten tässä hankkeessa näimme, yhteistyö rakentuu monista eri tekijöistä, mikä mahdollistaa tulosten valikoivan hyödyntämisen muissa hankkeissa niihin soveltuvimmalla tavalla. Hanketoiminta ei ole myöskään maantieteellisesti sidottua, joten tietoa voi käyttää käytännössä missä vain.

Aineiston analyysissä osoittautui haastavaksi erotella hanke ja yhteistyö toisistaan, sillä etenkin prosessivaiheessa ne ovat erittäin limittyneitä keskenään. Haastattelukysymysten tarkemman muotoilun avulla olisi voinut jo aineiston keruuvaiheessa rajata näkökulmaa selkeämmin juuri yhteistyöhön, mutta toisaalta nykyinen aineisto antoi kattavan kuvan koko hankkeesta ja helpotti yhteistyön kontekstoimista hankkeessa. Myös haastateltavat itse kertoivat yhteistyön sujuvan pääsääntöisesti hyvin, mutta hankeprosessin erittelyn avulla yhteistyöstä löytyi myös enemmän ulottuvuuksia sekä edistävistä että estävistä ominaisuuksista.

7 Johtopäätökset

Yhteistyö julkisen ja kolmannen sektorin välillä sosiaali- ja terveystaloudessa rakentuu etenevissä määrin kumppanuusmalliin (Cairns & Harris 2011; Evers 2005; Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta 2015; Laamanen ym. 2002). Kaupungin ja järjestön yhteistyö eroperheiden lasten tukemiseksi vapaaehtoisten avulla on tutkimani hankkeen aihe, ja tutkielmassani selvitin yhteistyötä estäviä ja edistäviä tekijöitä. Kumppanuuteen perustuva hankeyhteistyö oli tässä tutkielmassa kaupunkia ja järjestöä hyödyttävä toimintamuoto, johon hankkeen osapuolet olivat tyytyväisiä. Yhteistyötä edistivät hankkeessa kumppanuusmallin käytänteet ja hankekoordinaattorin työ, kun taas yhteistyötä estivät käytännölliset haasteet ja kommunikaation puute. Yhteistyö näyttäytyi yleisenä ja neutraalina käytäntönä sektoreiden välillä, eikä hankeyhteistyö ollut jännitteinen. Tutkielman analyysin tulokset koskevat prosessiarvioinnin mukaisesti yhteistyötä, eikä hanketoiminnan lopputuloksia.

Yhteistyön kehittämisen näkökulmasta hankkeessa on sekä mahdollisuuksia että uhkia. Kehityskohteina tässä hankeyhteistyössä ovat resurssien jakautuminen ja ohjausryhmän yhtenäistäminen. Resursseina olennaisimpana on aika, jonka riittävyydestä tulee jatkossa huolehtia erityisesti kaupungin työntekijöiden osalta. Ohjausryhmän sisällä tärkeät kehityskohteet ovat yhteiset tavoitteet ja sisäinen kommunikaatio. Toiminnan kehittäminen arvioinnin tulosten perusteella vahvistaa yhteistyötä, mikäli avoin ja sitoutunut suhtautuminen pystytään säilyttämään. Lisäksi hankekoordinaattorin toimintaa ylläpitävä ja tiedon välittäjän rooli edesauttaa yhteistyökumppanuutta merkittävästi. On huomioitava, ettei vastuu kasaudu liikaa yksittäiselle henkilölle, ja ettei ohjausryhmän ja hankekoordinaattorin välille tule vastakkainasettelua. Yhteinen hanketoiminta edistää toimijoiden molemminpuolista tuntemista, mikä luo edellytyksiä toimivalle yhteistyölle myös jatkossa.

Yhteiskunnallisesti tutkielman tuloksista voi päätellä, että tasavertainen kumppanuus kaupungin ja järjestön välillä heijastaa koko hyvinvointiyhteiskunnan tilannetta. Molempien sektoreiden edustajat luottivat toisiinsa ja kokivat yhteistyön hyödylliseksi. Julkinen sektori antoi arvoa

kolmannen sektorin asiantuntijuudelle ja kokemukselle, sekä ehdotti aktiivisesti yhteistyötä. Kolmannen sektorin edustajat kansalaisten edunvalvojina näkivät myös hyödyn julkisen sektorin kumppanissa, eikä yhteistyö ollut pakotettua. Painopisteet toiminnalla ovat sosiaali- ja terveyspalveluiden saatavuus ja kehittäminen kansalaisten näkökulmasta, ja eri sektoreiden resursseja hyödynnettiin läpinäkyvästi yhteisen tavoitteen eteen. Verkostomainen palveluiden kehittämiseen tähtäävä yhteistyö on käytännössä toimivaa, eivätkä tavoitteet jääneet puheen tasolle. Hankkeen kohdistuminen eroperheiden lasten tukemiseen on arvovalinta, jossa näkyy ennaltaehkäisevän ja vuorovaikutteisen sosiaalisen tuen merkitys molemmille sektoreille.

Julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyötä olisi mielekästä tutkia kaupungin asiakasohjausta tekevän työntekijän näkökulmasta, mikä toisi hallinnollisen tason lisäksi arvokasta käytännön hanketyön tietoa. Arviointitutkimuksessa usean aineistonkeruumenetelmän käytöllä saisi vielä kattavammin tietoa hankkeesta, ja prosessin eri vaiheissa kerätyt aineistot tukisivat kokonaisvaltaista ymmärtämistä. Hankkeen loputtua olisi mielenkiintoista selvittää, miten ohjausryhmä hyödynsi arvioinnin tuloksia ja miten arviointi vaikutti yhteistyöhön.

Lähteet

Aronen, Kauko, Järviö Maija-Liisa, Luoma Kalevi & Rätty Tarmo (2001) Yhteistyöllä ja kilpailen – Peruspalvelut 2000 –tutkimusraportti. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Gummerus kirjapaino, Saarijärvi.

Arponen, Anne, Brummer-Korvenkontio Henriikki, Liitsola Kirsi & Salminen Mika (2008) Luottamus ja vapaaehtoisuus terveysneuvontapiste toiminnan onnistumisen edellytyksinä. Poikkitieteellinen arviointitutkimus ruiskuhuumeiden käyttäjien terveysneuvonnan vaikuttavuudesta tartuntatautien ehkäisyssä ja torjunnassa. Kansanterveyslaitoksen julkaisuja B15/2008.

Cairns, Ben & Harris Margaret (2011) Local Cross-Sector Partnerships. Tackling the Challenges Collaboratively. Nonprofit Management & Leadership, vol. 21, no. 3, 311–324.

Chakravartty, Anjan (2017) Scientific Realism. The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Summer 2017 Edition). Luettu 8.2.2019. Haettu osoitteesta <https://plato.stanford.edu/archives/sum2017/entries/scientific-realism/>

Chelmsky, Eleanor (1997) The Coming Transformations in Evaluation. Teoksessa Chelmsky, Eleanor & Shadish, William R. (toim.) Evaluation for the 21st Century: a handbook. SAGE Publications, Kalifornia.

Eskola, Jari (2018) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, Raine (toim.) Ikkuita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5., uudistettu ja täydennetty painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Euroopan parlamentin mietintö (10.3.2008) Vapaaehtoistyön roolista taloudellisen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden edistämiseksi. (2007/2149(INI))

Evers, Adalbert (2005) Mixed Welfare Systems and Hybrid Organizations – Changes in the Governance and Provision of Social Services. International Journal of Public Administration, vol. 28:9–10, 737–748.

Googins, Bradley K. & Rochlin Steven A. (2000) Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships. Business and Society Review, 105:1, 127–144.

Hakkarainen, Pirkko (1991) Järjestöjen vapaaehtoistoiminnan nykytilanne Suomessa. Teoksessa Matthies, Aila-Leena (toim.) Valtion varjossa. Katsaus epävirallisen sektorin tutkimukseen. Valtion painatuskeskus, Helsinki.

Harjumaa, Marja, Laukkanen Marja-Leena, Leväsluoto Johanna, Lähteenmäki Jaakko, Nuutinen Maaria & Talja Heli (2017) Tekemällä oppii – kokeilukulttuurista vauhtia sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamiseen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 32/2017.

Helsingin kaupungin avustuskuulutus (8.12.2017) Kaupunki myöntää avustuksia. Luettu 2.12.2018. Haettu osoitteesta <https://www.hel.fi/static/liitteet/kanslia/Kuulutukset/avustuskulutus.pdf>

Helsingin kaupunki (22.10.2018) Avustukset. Luettu 2.12.2018. Haettu osoitteesta <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/strategia-ja-talous/avustukset>

Helsingin kaupunki (1.6.2018) Sosiaali- ja terveystoimiala. Toimialan esittely. <https://www.hel.fi/sote/fi/esittely/> Luettu 18.7.2018.

Hiilamo, Heikki (2015) Hyvinvoinnin vakuutusyhtiö. Mistä SOTE-uudistuksessa on kysymys? Into Kustannus Oy, Helsinki.

Hokkanen, Laura, Pirinen Johanna & Kuitunen Hanna (2014) Vapaaehtoistyö, kansalaisjärjestöt ja hyvinvointipalveluiden kehittäminen Etelä-Savossa –esiselvitys. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Tammerprint Oy, Mikkelä.

Häkkilä, Katja & Tourula Marjo (2013) Järjestöt ja kunta hyvinvointia edistämässä. Näkökulmia järjestö-kuntayhteistyöhön. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Esa Print Oy, Helsinki.

Isaeva, Neve, Bachmann Reinhard, Bristow Alexandra & Saunders Mark N.K (2015) Why the epistemologies of trust researchers matter. Journal of Trust Research, 5:2, 153–169.

Jaakkola, Jouko (1991) Yhteisöavusta vapaaehtoistyöhön. Epävirallinen apu suomalaisen sosiaaliturvan kehityksessä. Teoksessa Matthies, Aila-Leena (toim.) Valtion varjossa. Katsaus epävirallisen sektorin tutkimukseen. Valtion painatuskeskus, Helsinki.

Julkunen, Raija (1991) Hyvinvointivaltion ja hyvinvointipluralismin ristiriidat. Teoksessa Matthies, Aila-Leena (toim.) Valtion varjossa. Katsaus epävirallisen sektorin tutkimukseen. Valtion painatuskeskus, Helsinki.

Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta, Kansalaisareena ry & Suomen kuntaliitto (2015) Kuntakysely yhteistyöstä kolmannen sektorin kanssa. Luettu 7.2.2019. Haettu osoitteesta <http://kansalaisareena.fi/kuntakysely.pdf>

Karjalainen, Pia (2018) Kolmas sektori sote-palveluiden tuottajana - Näkökulmana sektorirajat ylittävä yhteistyö. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto.

Kinnunen, Petri (1999) Sosiaalinen tuki ja kolmas sektori. Teoksessa Hokkanen, Liisa, Kinnunen Petri & Siisiäinen Martti (toim.) Haastava kolmas sektori. Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Kivipelto, Minna, Larivaara Meri, Andersson Sirpa, Heinämäki Liisa, Jonsson Pia Maria, Kotiranta Tuija & Vuorenmaa Maritta (2012) Näkökulmia arviointiin. Kaste-ohjelman valtionavustushankkeet. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Raportti 33/2012. Juvenes Print, Tampere.

Kokko, Riitta-Liisa, Nenonen Tellervo, Martelin Tuija & Koskinen Seppo (toim.) (2013) Työllisyys, terveys ja hyvinvointi – Paltamon työllistämismallin vaikutusten arviointitutkimus 2009–2013. Hankkeen loppuraportti. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Raportti 18/2013. Juvenes Print, Tampere.

- Laamanen, Elina, Ala-Kauhaluoma Mika & Nouko-Juvonen Susanna (2002) Kuntien ja kolmannen sektorin projektiyhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kokemuksia ja kehittämisajatuksia. Acta 143. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Lehtinen, Sini (1994) Tukihenkilö apuna arjessa. Järjestöjen tukihenkilöprojekti. Raportti vuosilta 1992–1993. Hyvinvoinnin tukiverkostot julkaisuja 3/1994. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Lehtinen, Sini-Tuulia (1997) Vapaaehtoistoiminta – kasvava voimavara? Näkökulmia ammattityöhön. Kansalaisareena Ry. Omaehtoisten kehityksen julkaisuja. Sarja B, Vapaaehtoistoiminta 1/97. Mainosmakasiini, Tampere.
- Lehtinen-Drebs, Sini (1991) Vapaaehtoistoiminta kunnan sosiaalitoimen koetinkivenä. Teoksessa Matthies, Aila-Leena (toim.) Valtion varjossa. Katsaus epävirallisen sektorin tutkimukseen. Valtion painatuskeskus, Helsinki.
- Lund, Pekka (2006) Torjuttu toivottomuus. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Matthies, Aila-Leena (1991) Julkisen avautuminen epäviralliseen – hyppy pimeään? Teoksessa Matthies, Aila-Leena (toim.) Valtion varjossa. Katsaus epävirallisen sektorin tutkimukseen. Valtion painatuskeskus, Helsinki.
- Matthies, Aila-Leena (2007) Toisenlainen kolmas sektori. Pohjoismaiden sosiaali- ja terveysjärjestöt tutkimuksen valossa. Yhteiskuntapolitiikka 72:1, 57–71.
- Murto, Lasse (2003) Sosiaali- ja terveysjärjestöt hyvinvointipalveluiden tuottajina. Teoksessa Niemelä, Jorma & Dufva, Virpi (toim.) Hyvinvoinnin arjen asiantuntijat. Sosiaali- ja terveysjärjestöt uudella vuosituuhannella. WS Bookwell Oy, Juva.
- Mäki, Netta & Vuori Pekka (2018) Tilastoja 2018:10. Väestö Helsingissä vuodenvaihteessa 2017/2018. Helsingin kaupunki, kaupunginkanslia, kaupunkitutkimus ja -tilastot.
- Mäntysaari, Mikko (1999) Millaista asiantuntijuutta arviointitutkimus antaa? Teoksessa Eräsaari, Risto, Lindqvist Tuija, Mäntysaari Mikko & Rajavaara Marketta (toim.) Arviointi ja asiantuntijuus. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Möttönen, Sakari & Niemelä, Jorma (2005) Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Otavan kirjapaino OY, Keuruu.
- Möttönen, Sakari (2009) Ovatko järjestöt hyvinvointivaltion purkajia vai puolustajia? Yhteiskuntapolitiikka 74:1, 61–71.
- Niemelä, Jorma (2003) Järjestöt ajan hengen uudistajina. Teoksessa Niemelä, Jorma & Dufva, Virpi (toim.) Hyvinvoinnin arjen asiantuntijat. Sosiaali- ja terveysjärjestöt uudella vuosituuhannella. WS Bookwell Oy, Juva.
- Peltosalmi, Juha, Hakkarainen Tyyne, Särkelä Riitta & Eronen Anne (2012) Järjestöbarometri 2012. FRAM, Vaasa.

Peltosalmi, Juha, Eronen Anne, Litmanen Tapio, Londén Pia, Näättänen Ari-Matti, Ruuskanen Petri & Selander Kirsikka (2018) Järjestöbarometri 2018. Järjestöjen toimintaedellytykset. Gruno Oy, Kuopio.

Perttula, Katariina (2003) Palveluohjauksen vaihtoehdot – Pitkäaikaissairaiden ja vammaisten lasten ja nuorten ja heidän perheidensä palveluohjauskokeilun arviointitutkimus. Stakes, FinSoc Arviointiraportteja 2/2003.

Pestoff, Victor (2018) Co-Production and the Crossroads of Public Administration Regimes. Teoksessa Brandsen, Taco, Steen Trui & Verschuere Bram (toim.) Co-Production and Co-Creation. Engaging Citizens in Public Services. Routledge, New York.

Pessi, Anne Birgitta & Oravasaari Tomi (2010) Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta. Yliopistopaino, Helsinki.

Pienperheyhdistys ry (2018). Vapaaehtoinen lapsen tukena. Luettu 18.7.2018. Haettu osoitteesta <https://www.pienperhe.fi/vanhempien-ero/vapaaehtoinen-lapsen-tukena/>

Pohjola, Anneli (1999) Kansalaisten toiminta-areenat. Teoksessa Hokkanen, Liisa, Kinnunen Petri & Siisiäinen Martti (toim.) Haastava kolmas sektori. Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Rajavaara, Marketta (1999) Arviointitutkimuksen hyödynnettävyys. Teoksessa Eräsaari, Risto, Lindqvist Tuija, Mäntysaari Mikko & Rajavaara Marketta (toim.) Arviointi ja asiantuntijuus. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Ruohonen, Marita (2003) Järjestöt vapaaehtoistoiminnan areenoina ja mahdollistajina. Teoksessa Niemelä, Jorma & Dufva, Virpi (toim.) Hyvinvoinnin arjen asiantuntijat. Sosiaali- ja terveysjärjestöt uudella vuosituhanella. WS Bookwell Oy, Juva.

Ruuskanen, Petri & Kontinen, Tiina (2015) Kolmannen sektorin muutos ja hybridioorganisaatiot. Kansalaisyhteiskunta 6 (1), 1–4.

Rönneberg, Leif (1999) Eriytynyt ja moniulotteinen kolmas sektori. Teoksessa Hokkanen, Liisa, Kinnunen Petri & Siisiäinen Martti (toim.) Haastava kolmas sektori. Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Rönneberg, Leif (2000) Diversity and new communality in the third sector. Teoksessa Siisiäinen, Martti, Kinnunen Petri & Hietanen Elina (toim.) The Third Sector in Finland. Review to research of the Finnish third sector. Hakapaino, Helsinki.

Saikku, Peppi & Sinervo Leini (2010) Työttömien terveyspalvelun juurrutus. Valtakunnallisen PTT-hankkeen kokemuksia, arviointitutkimuksen tuloksia ja kansallisia suosituksia. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Raportti 42/2010. Aksidenssi Oy, Helsinki.

Scriven, Michael (1991) Evaluation Thesaurus. Fourth Edition. SAGE Publications, Kalifornia.

Seppänen-Järvelä, Riitta (2004) Prosessiarviointi kehittämisprojektissa – Opas käytäntöihin. Stakes, FinSoc Arviointiraportteja 4/2004.

Seppänen-Järvelä, Riitta (1999) Kehittämistyö ja arviointi. Teoksessa Eräsaari, Risto, Lindqvist Tuija, Mäntysaari Mikko & Rajavaara Marketta (toim.) Arviointi ja asiantuntijuus. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Sihvo, Tuire (1991) Virallinen ja epävirallinen sosiaalihuollon kannalta. Teoksessa Matthies, Aila-Leena (toim.) Valtion varjossa. Katsaus epävirallisen sektorin tutkimukseen. Valtion painatuskeskus, Helsinki.

Siisiäinen, Martti (1999) Sosiaalinen pääoma, valta ja kolmas sektori. Teoksessa Hokkanen, Liisa, Kinnunen Petri & Siisiäinen Martti (toim.) Haastava kolmas sektori. Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2018). Toimeentulo. Luettu 16.12.2018. Haettu osoitteesta <https://stm.fi/toimeentulo>

Sotarauta, Markku (1996) Kohti epäselvyyden hallintaa: pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana. Finnpublishers, Tampere.

STEA (2017) Avustustoiminnan linjaukset vuosille 2017–2019. Luettu 2.12.2018. Haettu osoitteesta <https://www.stea.fi/documents/2184241/2348706/Linjaukset/51fab9b5-6c29-4554-ba5a-c0939bf8cbd2/>

STEA (2018). Tietoa STEA:sta. Luettu 2.12.2018. Haettu osoitteesta <http://avustukset.stea.fi/about>

Suomen perustuslaki. 11.6.1999/731.

Särkelä, Riitta, Vuorinen Marja & Peltosalmi Juha (2005) Sosiaali- ja terveysjärjestöjen mahdollisuudet palveluiden ja tuen tuottamisessa. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, Helsinki.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi Anneli (2004) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1. –3. painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Tynkkynen, Liina-Kaisa (2013) Towards Partnership? Studies on public–private collaboration in health and elderly care services in Finland. Tampereen yliopistopaino, Tampere.

Urponen, Kyösti (1994) Huoltoyhteiskunnasta hyvinvointivaltioon. Teoksessa Jaakkola, Jouko, Pulma Panu, Satka Mirja & Urponen Kyösti (toim.) Armeliaisuus, yhteisöapu, sosiaaliturva. Suomalaisen sosiaalisen turvan historia. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Yeung, Anne Birgitta (2004) Individually Together. Volunteering in Late Modernity: Social Work in the Finnish Church. Gummerus kirjapaino, Saarijärvi.

Valtioneuvoston kanslia (2015) Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015.

Valtiovarainministeriö (2015) Vapaaehtoistyö, talkootyö, naapuriapu – kaikki käy. Vapaaehtoistoiminnan koordinaatiota ja toimintaedellytysten kehittämistä selvittävän työryhmän loppuraportti. Valtiovarainministeriön julkaisuja 39/2015.

Weiss, Carol H. (1998) Evaluation. Methods for Studying Programs and Policies. Second Edition. Prentice Hall, New Jersey.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

- Yleinen
 - Mikä on oma roolisi ja työnkuvasi hankkeessa?
 - Oletko ollut hankkeessa alusta asti?
 - Kuinka paljon käytät työaikaasi hankkeeseen?
- Vapaaehtoiset tukihenkilöt
 - Miksi juuri vapaaehtoisia käytetään tukemaan lasta ja perhettä?
 - Mikä on toiminut hyvin vapaaehtoisten tukihenkilöiden kanssa?
 - Mikä on tuottanut ongelmia/haasteita?
 - Mikä on yllättänyt?
 - Mikä on vapaaehtoisten tukihenkilöiden rooli tulevaisuudessa?
 - Ovatko vapaaehtoiset päässeet itse kehittämään tukihenkilötoimintaa?
- Yhteistyö kaupungin ja järjestön välillä
 - Miten rahoituksesta huolehditaan?
 - Miten tähän hankkeeseen ryhdyttiin, mitkä olivat perustiedot ja oletukset?
 - Mitä tiedettiin yhteistyökumppaneista, miten valikoitiin juuri nämä?
 - Miten opittiin tuntemaan toisen puolen toimintatapoja, miten yhdistettiin omat vai luotiinko kokonaan uudet?
 - Minkälainen prosessi on tähän mennessä ollut, mistä lähdettiin, mitä on tapahtunut, missä ollaan nyt?
 - Mikä on kokemus yhteistyön sujuvuudesta?
 - Mitkä asiat ovat yllättäneet?
 - Mikä on tuntunut vaikealta?
 - Mikä on mennyt sujuvasti?
 - Mitä tässä vaiheessa on opittu?
- Hankkeen yhteiskehittäminen, merkitys ja tulevaisuus
 - Miten hanke muotoutui ja ketkä olivat luomassa hankkeen ideaa?

- Miten hanke on kehittynyt, miten hanketta kehitetään?
- Miten asiakaslähtöisyys näkyy hankkeessa?
- Kuka määrittelee hankkeen onnistumisen ja tulevaisuuden – tuleeeko hankkeesta pysyvä toimintamalli ja millä aikavälillä?
- Pyritäänkö hanketta laajentamaan Helsingin ulkopuolelle koskemaan koko pk-seutua tai jopa laajemmin?
- Mihin hankkeella pyritään?
- Minkälaisia tuloksia hankkeelta on odotettavissa?
- Onko hanke vastannut odotusta?